

## Insatisfaction des salariés et des clients en réaction à l'automatisation des caisses d'un hypermarché : de la prise de parole à la défection et à la négligence

## Employee and customer dissatisfaction in response to the automation of hypermarket checkouts: from voice to defection and negligence

## Insatisfacción de los trabajadores y de los clientes en reacción a la automatización de las cajas de un súper-mercado: de la toma de palabra a la defección y a la negligencia

Amadou Ba et David Alis

Volume 71, numéro 2, printemps 2016

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1036612ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1036612ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Ba, A. & Alis, D. (2016). Insatisfaction des salariés et des clients en réaction à l'automatisation des caisses d'un hypermarché : de la prise de parole à la défection et à la négligence. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 71(2), 323–349. <https://doi.org/10.7202/1036612ar>

Résumé de l'article

La grande distribution fait l'objet d'innovations technologiques fortes. Le développement des caisses libre-service (CLS) vise à réduire les dépenses de personnel et faciliter la gestion des effectifs en caisse, tout en répondant aux attentes de nombreux consommateurs autonomes et pressés. Nous analysons les réactions des clients et des salariés à l'automatisation des caisses dans un hypermarché à l'aide du modèle « Défection, Prise de parole, Loyauté, Négligence » connu sous l'acronyme anglo-saxon EVLN (*Exit, Voice, Loyalty, Neglect*) initié par les travaux fondateurs de Hirschmann, en utilisant également le modèle d'acceptation de la technologie développé par Venkatesh et Davis. Nous nous appuyons sur une étude de cas unique portant sur l'un des hypermarchés français les plus avancés en matière d'automatisation des caisses. La méthodologie qualitative repose sur une observation participante d'une durée de trois ans, sur 29 entretiens semi-directifs avec les salariés et sur une analyse du contenu de 184 réclamations émises par la clientèle.

La recherche permet de mettre en évidence les manifestations concrètes de la prise de parole, de la défection et de la négligence. Les réticences vis-à-vis de l'automatisation exprimées à la fois par la clientèle et le personnel sont ainsi expliquées à l'aide du modèle d'acceptation de la technologie. L'intérêt de comparer les perceptions de salariés et de clients est mis en évidence. Les sources d'insatisfaction vis-à-vis de l'automatisation ne sont pas identiques, ce qui nécessite des analyses croisées des convergences et divergences de perceptions. L'analyse des mécanismes de co-production du service et du transfert de rôle de l'organisation vers les clients dans la distribution apparaît ainsi riche, avec de nouvelles formes d'intensification du travail des caissiers. Dans ce contexte de changement technologique, l'importance des mécanismes d'écoute des salariés et des clients est soulignée. La recherche contribue ainsi au renouveau des études sur l'importance de la prise de parole en relations industrielles dans une économie de plus en plus tertiaire, caractérisée par une forte évolution technologique.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2016

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

# Insatisfaction des salariés et des clients en réaction à l'automatisation des caisses d'un hypermarché : de la prise de parole à la défection et à la négligence

Amadou Ba et David Alis

La grande distribution fait l'objet d'innovations technologiques fortes. Le développement des caisses libre-service (CLS) vise à réduire les dépenses de personnel et faciliter la gestion des effectifs en caisse, tout en répondant aux attentes de nombreux consommateurs autonomes et pressés. Nous analysons les réactions des clients et des salariés à l'automatisation des caisses dans un hypermarché à l'aide du modèle «Défection, Prise de parole, Loyauté, Négligence» connu sous l'acronyme anglo-saxon EVLN (*Exit, Voice, Loyalty, Neglect*), en utilisant également le modèle d'acceptation de la technologie développé par Venkatesh et Davis. Nous nous appuyons sur une étude de cas unique portant sur l'un des hypermarchés français les plus avancés en matière d'automatisation des caisses. La méthodologie qualitative repose sur une observation participante d'une durée de trois ans, sur 29 entretiens semi directifs avec les salariés et sur une analyse du contenu de 184 réclamations émises par la clientèle. L'analyse qualitative met en évidence des sources d'insatisfaction communes vis-à-vis de l'automatisation. Les réactions des salariés et des clients sont ensuite analysées grâce au modèle EVLN et au modèle d'acceptation de la technologie. L'article suggère ainsi l'importance de la mise en place de mécanismes d'écoute des prises de paroles des salariés et des clients dans l'accompagnement du changement technologique.

**MOTS-CLÉS :** innovation technologique, caisses libre-service, automatisation, prise de parole, résistance.

## Introduction

Le secteur de la grande distribution joue un rôle moteur dans l'économie mondiale. Selon Wrigley et Lowe (2010), ce secteur est le deuxième dans les économies nationales et contribue fortement à l'activité économique et à la crois-

Amadou Ba, maître de conférences assimilé, Saint-Louis Études et Recherches en Gestion (SERGe), Université Gaston Berger, Saint-Louis, Sénégal (amadou.ba@ugb.edu.sn).

David Alis, professeur des universités, IGR-IAE de Rennes, Centre de Recherche en Économie et Management CREM-CNRS, Université de Rennes 1, Bretagne, France (david.alis@univ-rennes1.fr).

sance, car il représente 13 à 17% de l'emploi total par pays, plus de 20% de l'activité économique et de 8 à 17% du produit national brut. Ce secteur se démarque par son dynamisme et son caractère innovant. En France, ce secteur a réalisé, en 2009, un chiffre d'affaires de 233 milliards d'euros et il employait 635 000 salariés<sup>1</sup>, répartis dans 11 635 points de vente. Près de 50% (301 000) de ces salariés travaillent dans les hypermarchés. Ces derniers représentent 14% des points de vente en France.

Moati (2001) définit la grande distribution comme « la distribution de masse assurant l'interface nécessaire entre la production et la consommation de masse ». Celle-ci rapproche les sphères de la production et de la consommation et elle rend fluide l'écoulement des produits de l'une à l'autre. Ce secteur est actuellement en proie à une série de bouleversements majeurs.

Face à la concurrence du « maxi-discount » ou *hard discount* en anglais (magasin libre-service à prédominance alimentaire caractérisé par des prix de vente bas, une petite surface de vente et un assortiment de produits restreint), les distributeurs développent, depuis le début des années 2000, des modes de distribution multicanaux, tels que le commerce électronique, le service à l'auto (*drive* en anglais), le déploiement des caisses libre-service (CLS), la radio-identification (désignée par le sigle RFID - *Radio Frequency IDentification*<sup>2</sup>), l'autobalayage (*self-scanning* en anglais) et l'achat par téléphone mobile. Ces évolutions technologiques bouleversent les activités de travail et les relations commerciales. C'est entre autres le cas des CLS, compte-tenu de leur extension dans le secteur. Ainsi, en France, en 2012, environ 3,5% des terminaux de caisses en grande distribution sont des caisses en libre-service, soit 6 500 sur les 200 000 existantes au total, enregistrant une progression de 30% entre 2010 et 2012 (Benoit-Moreau et al., 2014).

Pour les enseignes, le développement des CLS répond à un double objectif. D'une part, on souhaite réduire les dépenses liées aux charges de personnel et faciliter la gestion des effectifs en caisse souvent considérables. Le secteur caisse représente près de la moitié de la masse salariale dans un hypermarché (Scoyez et Vignon, 2009). D'autre part, on désire s'adapter aux attentes des consommateurs en termes de rapidité et de flexibilité : ceux-ci peuvent alors passer directement leurs articles en caisse. Ainsi, on assiste de plus en plus à une externalisation des tâches vers le client (Dujarier, 2008 ; Bernard, Dujarier et Tiffon, 2012), ce qui vient bouleverser les rôles des travailleurs.

Cette montée de la technologie est souvent présentée comme inéluctable par les dirigeants et experts. Elle se traduit par des investissements massifs. Selon l'étude CSC/LSA (2007), le secteur du commerce et de la distribution pèse environ 10% des investissements en technologies de l'information, soit plus de 5 milliards d'euros. Les distributeurs adaptent les rythmes de production aux demandes de consommateurs. Piloter la production en temps réel, standardiser

les échanges, développer l'intranet et l'extranet, préparer l'ère RFID et réduire leurs coûts constituent les objectifs des distributeurs.

C'est dans ce contexte de mutation technologique que la recherche s'est déroulée au sein d'un des hypermarchés français les plus avancés en matière d'automatisation des caisses. En raison de la nouveauté du phénomène d'implantation des CLS, les conséquences humaines et organisationnelles du développement de ce type d'automatisation dans le secteur des services sont encore peu explorées par les relations industrielles et les sciences du travail et de l'emploi, à l'exception notable des travaux récents de Benquet (2013) et de Bernard (2012 et 2013). La particularité de la présente recherche est de s'intéresser simultanément aux réactions des caissières et à celles de leurs clients, ainsi qu'à la dynamique de ces relations.

Antérieurement, divers travaux anglo-saxons ont étudié le changement technologique dans les services et ont conclu que les nouvelles technologies soutenant le service par le client lui-même (*Technology Based Self-Service-TBSS* en anglais) constituent une source d'amélioration de la qualité de service lorsqu'elles remplissent cinq critères : tangibilité, fiabilité, responsabilisation, sécurité et empathie (Khuruna, 2008). Toutefois, l'adoption par le client des TBSS est parfois rendue difficile en raison du niveau d'anxiété engendrée (Kinard *et al.*, 2009) et de la diminution des interactions qui en résulte (Dabholkar et Bagozzi, 2002). De plus, les sentiments de colère et d'impuissance qui apparaissent en cas d'incident dans l'utilisation des TBSS suscitent également un rejet (Gelbrich, 2009). Ces travaux insistent sur les difficultés rencontrées par les consommateurs dans l'utilisation des nouvelles technologies.

S'intéressant aux mutations du travail dans la société de l'information, Bobillier-Chaumon (2003) souligne les opportunités, mais aussi les risques de ces technologies pour les organisations. Plusieurs travaux récents en examinent l'impact du point de vue du travail et de l'emploi. Ces mutations bouleversent, en effet, le contenu du travail et les repères des travailleurs. Prunier-Poulmaire (2000) montre comment l'introduction des technologies et du scanneur optique renforce l'intensification du travail en caisses traditionnelles. La relation au client évolue ; de nouvelles contraintes physiques et mentales en termes de rythme de travail et de simultanéité des tâches émergent (Bernard, 2012 et 2013). Les caisses automatiques s'accompagnent ainsi d'une « invisibilité » et d'une perte de reconnaissance du travail des caissières de la part des clients (Bernard, 2013). Pour sa part, Benquet (2013) met l'accent sur le double contrôle exercé par les clients et la hiérarchie sur le travail d'encaissement, et comment ce phénomène de surveillance se renforce avec l'arrivée des caisses automatiques, sans action de résistance forte ni de la part des caissiers soumis à une forte précarité ni de la part des représentants du personnel.

Nous avons choisi d’approfondir ces travaux. Notre question de recherche est la suivante : Quelles sont les réactions des clients et des salariés d’un hypermarché vis-à-vis de l’introduction massive de caisses libre-service ?

Sur le plan théorique, nous avons mobilisé le modèle EVLN (acronyme anglo-saxon désignant les quatre types de réaction à l’insatisfaction : *Exit, Voice, Loyalty, and Neglect*) issu des travaux fondateurs de Hirschman (1970), associé avec le modèle d’acceptation de la technologie développé par Davis en 1986. Nous avons choisi d’étudier conjointement les réactions d’employés et de clients dans le cadre des relations de service. La méthodologie repose sur une observation participante de longue durée (trois ans) dans un hypermarché (étude de cas unique), incluant la tenue d’un journal de terrain, des entretiens semi-directifs avec les salariés et une analyse de contenu des réclamations clients.

Nous présenterons d’abord ce cadre théorique, ensuite la méthodologie menée auprès des salariés et des clients, puis l’analyse croisée des sources d’insatisfaction et, enfin, l’application du modèle EVLN aux réactions à l’insatisfaction vis-à-vis de l’automatisation. La recherche souligne les convergences et divergences de perceptions des employés et clients et montre la fertilité des cadres théoriques mobilisés.

## **Les réactions possibles à l’insatisfaction des salariés et des clients : l’apport du modèle EVLN**

Nous utilisons la typologie de Hirschman (1970), étudiant à son origine les réactions possibles des consommateurs à une insatisfaction, pour rendre compte des formes de réaction à l’automatisation. Ce modèle, initialement élaboré pour analyser les réactions des consommateurs, a été utilisé dans de nombreux travaux en relations industrielles pour étudier les comportements des personnels insatisfaits de leurs conditions de travail et l’importance de la prise de parole (voir la synthèse récente de Wilkinson *et al.*, 2015).

Hirschman a identifié trois formes de réaction en réponse à une insatisfaction :

- la prise de parole (*Voice*) correspond à « toute tentative visant à modifier un état de fait jugé insatisfaisant, que ce soit en adressant des pétitions individuelles ou collectives à la direction ou en ayant recours à divers moyens d’action, notamment ceux qui ont pour but de mobiliser l’opinion publique ». La prise de parole exprime donc une protestation, qui constitue « une tentative de corriger et d’améliorer cette même relation en exposant ses doléances, griefs et revendications » (Hirschman, 1986 : 57) ;
- la défection (*Exit*) est « l’abandon de la relation dans laquelle on intervient en tant qu’acheteur d’une marchandise ou en tant que membre d’une organisation, que ce soit une entreprise, une famille, un parti politique

ou un État » (Hirschman, 1986 : 57). La défection peut être aussi la fuite des clients (lorsqu'ils constatent une baisse dans la qualité de la prestation d'une entreprise) ou la démission (lorsqu'il s'agit d'une organisation) ;

- la loyauté (*Loyalty*) traduit un sentiment de fidélité et d'obligation vis-à-vis de l'organisation. Sont considérés loyaux tous ceux qui ne désertent pas. Bennani-Chraïbi (2009) identifie deux dimensions de la loyauté : « le 'loyalisme inconscient' qui exclut par cécité le mécontentement et le 'loyalisme inconditionnel' qui rend toute défection impossible, mais conduit parfois à une forte prise de parole ». Dans cette perspective, « les sentiments de fidélité, de devoir à l'égard de l'institution, l'acceptation résignée de ses défauts sont assez puissants pour faire passer par-dessus les mécontentements qu'il suscite » (Neveu, 2005).

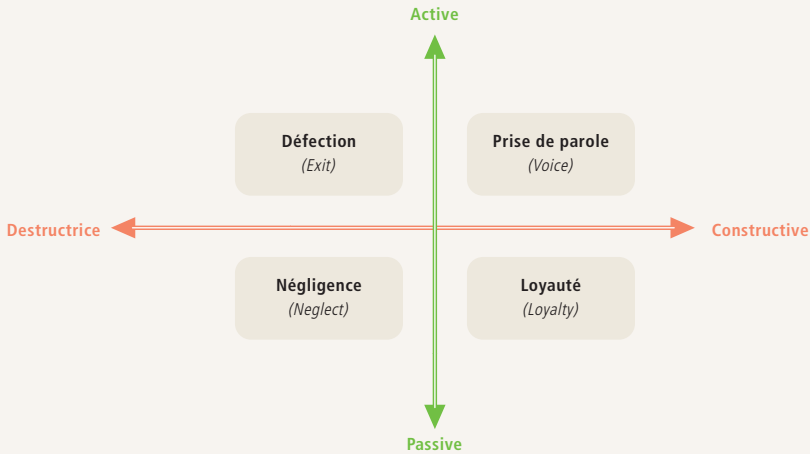
Une dimension complémentaire, qui permet d'aller au-delà de la notion de loyauté passive, a été développée : l'apathie renvoie à une forme de résignation et d'état d'indifférence et de démotivation (Bajoit, 1988). Aux États-Unis, Rusbelt *et al.* (1982 et 1988) ont qualifié cette quatrième forme de réponse à l'insatisfaction de négligence (*Neglect*). Elle consiste, pour un membre de l'organisation, à maintenir des liens formels avec celle-ci, mais en limitant ses contributions au minimum. Au niveau organisationnel, l'employé peut réduire son implication, augmenter son absentéisme ou réaliser des performances moindres et négliger la qualité de son travail (Turnley *et al.*, 2000). Ces deux notions d'apathie et de négligence peuvent être rapprochées, car elles renvoient à une attitude commune du salarié, caractérisée par la résignation et la passivité, ainsi que le souhait de faire le minimum de travail sans protester. Cette notion de négligence a fait l'objet de nombreux travaux complémentaires en sciences de la gestion, aboutissant à un modèle *Exit, Voice, Loyalty, Neglect* (EVLN).

Ces quatre formes de réaction au changement sont présentées par Rusbelt (1988) sous forme de matrice à quatre cases, en distinguant deux axes : une approche plus ou moins constructive ou destructrice (ne visant pas d'amélioration), d'une part ; et une approche plus ou moins active ou passive, d'autre part. Cette matrice a fait l'objet de contestations à cause de son côté réducteur (Glayment et Grima, 2012). En effet, la prise de parole peut être destructrice et ne pas nécessairement être constructive. Nous avons, cependant, mobilisé cette matrice à 4 cases pour sa valeur heuristique dans l'étude des réactions des personnels et de la clientèle confrontés aux changements technologiques.

Le modèle induit une dynamique temporelle. Par le biais de la prise de parole, le consommateur fait état de critiques, tout en maintenant, au moins pour un premier temps, sa loyauté : il permet ainsi à l'entreprise d'améliorer la qualité de ses produits et de ses services sur des bases informées. La prise de parole constitue alors une réaction qui contribue à améliorer les produits de l'organisation, un

FIGURE 1

## Différentes formes de réactions à l'automatisation



Source : Rusbelt *et al.* (1988), d'après Hirschman (1970)

« signal » pour l'entreprise. Une prise de parole non-écoutée conduit à la défection. Ainsi, quand la qualité des produits d'une entreprise se révèle insuffisante, les clients qui demeurent loyaux à l'entreprise prendront d'abord la parole avant de faire défection ou manifester la négligence. La défection et la négligence traduisent l'échec de la prise de parole. Cette prise de parole préalable n'est, cependant, pas systématique. En relations commerciales, la défection peut survenir sans prise de parole. Ce modèle de la prise de parole a été mobilisé en relations sociales : la prise de parole d'employés insatisfaits diminue le roulement de personnel (*turnover* en anglais), comme le montrent Spencer (1986) et Freeman (1980).

Nous avons choisi de documenter les perceptions des salariés et des clients vis-à-vis de l'automatisation à l'aide de ce modèle EVLN. Nous postulons que salariés et clients partagent des perceptions communes vis-à-vis du climat de service et des sources de satisfaction et d'insatisfaction. Les travaux de Schneider et Bowen (1985 et 1994) sur le climat de service montrent ceci : « Les organisations de service, à la différence des organisations de production de biens, n'ont qu'une frontière légère et perméable entre elles-mêmes et leurs clients. Puisque les employés et les clients travaillent fréquemment ensemble, s'observent mutuellement, interagissent, l'expérience des employés est transmise aux clients ».

L'entreprise de services et ses systèmes de gestion sont transparents aux yeux du client. Schneider et Bowen (1985 et 1994) ont démontré cette transparence par deux études empiriques transversales. Celles-ci s'intéressent à la corrélation entre la perception du climat de service par les employés et la perception de ce même

climat par les clients. Ce climat était mesuré par un questionnaire qui comportait dix dimensions. La corrélation la plus intéressante obtenue est celle liant la qualité de service perçue par le client et celle perçue par les employés. Cette corrélation était de 0.67 dans la première étude, de 0.63 dans la seconde. Cette corrélation élevée montre que le « climat de service » constitue un référentiel commun aux employés et aux clients. Le climat s'étend au-delà des frontières formelles de l'organisation. Les sources d'insatisfaction sont ainsi ressenties de façon commune et partagée. Finalement, Schneider et Bowen (1994) concluent que : « la hiérarchie doit traiter les employés de la même façon qu'elle souhaite que les employés traitent le client. Si les employés sont bien traités, ils traiteront bien le client. S'ils sont mal traités, ils traiteront mal les demandes du client ». La réciproque nous semble également vraie. Si les clients sont bien traités, ils traiteront bien le personnel. S'ils sont mal traités, ils traiteront mal les demandes du personnel.

Nous formulons donc l'hypothèse qu'une automatisation des caisses imposée dans la distribution devrait entraîner des réactions de satisfaction ou d'insatisfaction convergentes entre salariés et clients. En revanche, salariés et clients ne disposent pas des mêmes ressources et des mêmes capacités de « prise de parole » et de « défection » en cas d'insatisfaction. Les comportements liés à la négligence ou la loyauté sont aussi différents. Les réactions à l'insatisfaction devraient donc différer, mais être analysables à l'aide du modèle EVLN.

Pour étudier les causes d'insatisfaction en amont, nous avons mobilisé le modèle d'acceptation des technologies (TAM), introduit par Davis en 1986. Ce modèle est en lien avec la théorie de la diffusion de l'innovation (Rogers, 2003) : les consommateurs peuvent être plus ou moins enthousiastes ou réticents face à la technologie. La diffusion suit des courbes selon les étapes du processus d'adoption. Le modèle d'acceptation des technologies repose sur deux concepts principaux dans ce processus : 1- l'utilité perçue (*perceived usefulness* en anglais); et 2- la perception de la facilité d'utilisation (*ease of use* en anglais), qui sont d'une importance capitale pour les comportements d'acceptation de l'utilisation des ordinateurs. Selon Davis, l'utilité perçue renvoie au degré selon lequel une personne considère que l'utilisation d'un système augmentera sa performance dans le travail. La perception de la facilité de l'utilisation renvoie au degré selon lequel une personne considère que l'utilisation d'un système se fera sans effort. Nous avons choisi d'associer le modèle TAM focalisé sur les concepts d'utilité perçue et de perception de facilité d'utilisation avec le modèle de Hirschman, afin d'analyser les liens possibles entre l'adoption ou le rejet des CLS et les conséquences de l'insatisfaction des clients.

À l'aide de cette double grille d'analyse, notre objectif sera donc de décrire et comprendre les réactions des salariés et des clients face au développement de l'automatisation des caisses.



## Une méthodologie qualitative menée auprès des salariés et des clients

Nous présentons les modalités de la recherche qualitative : 1-le choix du terrain; 2- le recours à l'observation participante; 3- les entretiens semi-directifs menés avec les salariés; et, enfin, 4- l'analyse de contenu des 184 réclamations des clients.

### La présentation du terrain : un hypermarché dans l'Ouest de la France

La recherche s'est déroulée dans un hypermarché situé en périphérie d'une grande ville de l'Ouest de la France de plus de 200 000 habitants. Ce magasin fait partie d'un groupement d'indépendants où chaque point de vente est dirigé par un président ou président-directeur général, appelé « adhérent » dans le jargon du groupement. Propriétaire du point de vente, il dispose des pouvoirs de décision au sein de l'entreprise et n'a pas à rendre de compte à un actionnaire. Ce dirigeant a su conduire plusieurs projets de changement au sein de son point de vente, tels que le passage au scanneur (appareil de numérisation optique ou numériseur) en caisse, la modernisation du système d'information, la création de nouveaux rayons, etc. En 2008, il a entrepris des travaux de rénovation du site et son agrandissement, faisant passer la surface commerciale de 3 500 à près de 6 000 m<sup>2</sup>. Cette extension a permis d'installer une trentaine de caisses automatiques en mode chariot, venant s'ajouter aux huit caisses (panier et tapis) installées depuis 2006. L'effectif du magasin, en 2009, avoisinait 160 salariés. Le secteur caisse comptait 38 personnes.

En 2008, pour des raisons d'image et de vétusté du site, des travaux d'agrandissement de la surface commerciale ont été réalisés. Cette extension a permis de mettre en place 32 CLS de type chariot, qui s'ajoutent aux 8 caisses automatiques (panier et tapis), implantées deux ans plus tôt. Il appartient au client adepte de ces CLS de numériser ses articles, de régler et d'ensacher ses achats. Les CLS de type chariot sont équipées de balances incrustées dans le sol et placées de chaque côté du moniteur. Sur l'une des balances est placé un chariot vide, à son arrivée, le client place son chariot de courses sur le plateau-balance libre et entame la numérisation de ses articles. Les caisses-paniers remplacent les caisses moins de 10 articles utilisées dans le système classique et sont munies d'une seule balance sous forme de panier assurant le système de sécurité. Les clients, munis de chariots, ne sont pas acceptés sur ces caisses. Ce type de caisse est le plus répandu dans les magasins de distribution français. Les caisses de type tapis sont conçues sur le modèle des caisses classiques, mais « à l'envers », c'est-à-dire que les articles sont d'abord numérisés, pour être, ensuite, mis sur le tapis roulant, qui les transporte au fond de l'arche-arrière qui, elle, servira en même temps au contrôle des

produits. Tout article non numérisé et posé sur le tapis est rejeté par le système de sécurité vers le client. Si la machine se bloque, cela nécessite l'intervention de l'assistant. Ces différents modes d'encaissement sont regroupés sous le terme de caisses libre-service (CLS) ou caisses en *self check out* (SCO) en anglais. Une fois à la caisse, le client passe ses articles devant le détecteur du code-barres (le scanneur ou numériseur), puis procède au règlement et ensache ses achats. Chaque article numérisé est déposé au fur et à mesure sur une balance ou un tapis chargé de vérifier la correspondance entre le poids et le prix de l'article. Ce magasin d'une surface commerciale de près de 6 000 m<sup>2</sup> compte 40 CLS sur 48 caisses, soit 80% de sa ligne de sortie.

### **L'observation participante sur une durée de trois ans**

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une thèse CIFRE (Conventions industrielles de formation par la recherche, soit un contrat tripartite entre l'entreprise, l'Association nationale de recherche et de technologie et le laboratoire de recherche) menée de 2009 à 2011 par le co-auteur, elle-même précédée d'un contrat à durée déterminée de deux mois. C'est dans un contexte de transition technologique accélérée que le co-auteur a effectué sa rentrée dans ce magasin en tant que caissier et stagiaire. Il a intégré un hypermarché en pleine mutation organisationnelle et technologique. Pour l'entreprise, l'objectif de son recrutement en stage était de bénéficier d'un regard extérieur sur la mise en place des CLS, dans le but d'améliorer la gestion de la nouvelle ligne de caisse et, pour le co-auteur, de réaliser un mémoire de maîtrise sur la formation du personnel en contact. Ce travail de terrain a, ensuite, débouché sur une thèse. Le co-auteur a donc été engagé par le PDG de l'entreprise dans le cadre d'une thèse de doctorat pour étudier les transformations du métier de caissier et les évolutions induites par les changements technologiques. Le PDG a accepté le principe de la thèse CIFRE : 70% du temps complet en entreprise et 30% au laboratoire de recherche, ce qui représenta un temps de travail hebdomadaire en entreprise de 26 heures sur des fonctions opérationnelles.

La recherche a été menée pendant et après les travaux d'automatisation et d'agrandissement. Le co-auteur a été, d'abord, caissier (3 mois), puis, administrateur pendant 11 mois, avant de cumuler ce poste avec celui de responsable formation par intérim pendant un an, et, enfin, responsable de caisse adjoint et superviseur de la ligne de caisse (plus 10 mois). Durant son séjour, il a été un acteur de premier plan dans la gestion du secteur caisse : élaboration des calendriers, répartition des rôles, affectation du personnel selon le type de caisses, gestion des conflits, remontée des informations, recrutement et animation d'un module de formation pour les nouvelles recrues. Tout au long de ces observations, il a tenu un « journal de terrain », qui constitue, selon Pulman (2002),

un élément essentiel du processus. La relecture des notes consignées dans ce journal permet de créer une distanciation entre le chercheur, l'objet étudié et la place occupée dans l'organisation (Beaud et Weber, 2010). Cette expérience, mise en perspective avec d'autres données du terrain, a permis de mieux saisir les comportements des acteurs: clients, caissiers, personnel d'encadrement et dirigeant. Pour intégrer les biais subjectifs potentiels à cette recherche qualitative, l'auteur a suivi les recommandations de Devereux (1980). Cet auteur invite à «accepter et exploiter la subjectivité du chercheur». Plaider pour un refoulement du «je» occulte les conditions de production des données ethnographiques, car la position personnelle du chercheur sur le terrain fait, incontestablement, partie des modes d'investigation dans une recherche s'appuyant sur le terrain. Le co-auteur était conscient des biais potentiels liés au cumul de son rôle de chercheur et de responsable; encadré par son directeur de thèse, il a été attentif à tous les biais possibles dans les réponses recueillies lors des entretiens. La triangulation des modes de cueillette des données (observation, entretien et documents secondaires) a été mobilisée. La tenue d'un journal de terrain et sa relecture par le doctorant et le directeur de recherche ont permis de créer une distanciation avec l'objet étudié, comme le suggèrent Beaud et Weber (2010): «L'utilité du journal de terrain tient dans la relecture qu'on en fera. Cette relecture révèle la distance entre celui qui a noté et celui qui relit: grâce à l'acquis du terrain, les premières notations servent à la fois de points de repères et changent de sens».

### **Des données primaires recueillies par entretiens semi-directifs auprès de 29 salariés**

Les salariés ont été interrogés sur le processus d'automatisation des caisses à l'aide d'un guide d'entretien. Les questions portaient sur le bilan de l'introduction des CLS, le processus de mise en place du changement et la perception de l'impact de cette automatisation sur l'organisation du travail et la relation commerciale. Nous avons ainsi réalisé 29 entretiens avec les salariés, dont 12 agents de maîtrise et cadres ainsi que 17 employés du secteur caisse (13 caissières/superviseuses, 2 hôtesse d'accueil, 1 responsable du fichier et 1 gestionnaire du coffre). Nous avons mené, en outre, deux entretiens enregistrés d'une durée d'une heure avec le PDG dans son bureau. Les entretiens avec les cadres et la maîtrise ont eu lieu dans les locaux du magasin pendant les heures de travail, alors que ceux avec les employés ont été réalisés en dehors du temps de travail et certains à l'extérieur du point de vente. Cette demande d'entretiens en dehors du temps et du lieu de travail traduit des réticences à critiquer ouvertement la conduite du projet mené par la hiérarchie. Nous avons respecté les critères de confidentialité dans l'analyse de contenu des témoignages des salariés. L'échantillon est repré-

sentatif de la population étudiée en termes de genre, de fonctions occupées et d'ancienneté (voir Ba, 2012, pour une synthèse). La taille de l'échantillon a été définie selon le principe de la saturation théorique : le recueil de données supplémentaires ne permettait pas d'enrichir nos connaissances sur le processus de changement et ses implications.

TABLEAU 1

## Caractéristiques de l'échantillon des 29 salariés

	Employés	Agents de maîtrise	Cadres
<b>Genre</b>	16 femmes 1 homme	5 hommes 3 femmes	3 hommes 1 femme
<b>Fonctions</b>	10 caissières 3 superviseuses 2 hôtesses d'accueil 1 gestionnaire du coffre 1 responsable du fichier	5 chefs de rayon 1 responsable sécurité 1 responsable caisse 1 assistante de direction	1 responsable RH 1 responsable Comptabilité 2 chefs de secteurs
<b>Ancienneté moyenne</b>	14 ans	14 ans	16 ans

### Des données secondaires : 184 réclamations recueillies par écrit

Les réclamations-clients sont des données secondaires récupérées auprès de la caisse centrale. Elles concernent la période 2006-2009. Dans le cadre de la politique d'amélioration de la qualité de service, la direction avait conçu un document sous forme de questionnaire permettant au client de donner son avis sur les nouvelles caisses en libre-service. Ces réclamations concernent donc principalement le nouveau système de caisses. Nous ne disposons pas de chiffres concernant les réclamations reçues au total, ce qui aurait permis de mesurer la proportion de réclamations qui concerne les nouvelles caisses. Néanmoins, ce corpus nous est apparu pertinent pour saisir les mécanismes de prise de parole des clients.

Ce document était disponible à l'accueil du magasin. Toutes les réclamations étaient systématiquement lues par le directeur. Celles qui comportent une adresse faisaient l'objet d'un courrier-type. Nous avons travaillé sur l'ensemble des réclamations-clients recueillies (184), en menant une analyse par catégories.

### Une grille d'analyse commune des entretiens menés avec les salariés et les clients

Tous les entretiens avec les salariés ont été retranscrits afin de procéder au codage et à l'analyse des données en respectant la méthodologie de Huberman et Miles (2003). Nous avons utilisé une grille d'analyse mixte : une partie des catégories analysées dérive de modèles théoriques (les modèles EVLN et d'acceptation de la technologie), alors qu'une autre partie dérive du corpus analysé.

Les réclamations ont été analysées à l'aide de cette grille mixte. Une réclamation peut contenir un ou plusieurs thèmes classés dans les catégories correspondantes. Ensuite, nous avons procédé par éclatement des catégories en sous-catégories, dans le cadre du dictionnaire des thèmes. L'analyse de contenu des 184 réclamations a conduit à l'identification des unités de sens classés en sous-catégories, portant sur les causes d'insatisfaction dans l'utilisation des CLS, les menaces de défection et les conséquences de l'automatisation. Nous avons, alors, établi une liste de codes de premier niveau à partir d'une lecture répétée et comparative des entretiens. Puis, nous avons procédé à la révision des codes : suppression, création de nouveaux codes, changement de niveaux, pour aboutir à un codage de second niveau. Cette approche nous a permis de faire une analyse thématique permettant d'interpréter nos données.

Nous avons, ensuite, procédé à l'analyse thématique du contenu des données à l'aide de ce codage. Nous présentons ici un exemple de l'élaboration des catégories de premier et second niveaux mises en relation avec le modèle théorique de Hirschman.

FIGURE 2

#### Un exemple d'agrégation de catégories



## Analyse croisée des sources d'insatisfaction et de résistances des salariés et des clients

Dans le tableau 2, nous présentons l'analyse des sources et des conséquences de l'insatisfaction vis-à-vis de l'automatisation des caisses, sur la base de l'analyse des deux corpus recueillis (voir Ba, 2012, pour une synthèse exhaustive). L'analyse croisée permet d'identifier les thèmes convergents, ainsi que des remarques spécifiques : d'une part, le manque d'alternatives et de choix concernant le type de caisse (souligné dans les réclamations des clients) et, d'autre part, la loyauté du personnel en crise.

### Les origines convergentes des insatisfactions : un déficit d'appropriation

L'analyse des données permet d'identifier des sources d'insatisfaction des clients liés au dysfonctionnement des CLS. Parmi les points critiques, l'absence

TABLEAU 2

## Analyse des perceptions croisées des salariés et des clients

## Sources d'insatisfaction vis-à-vis de l'automatisation

Catégories	Sous-catégories	Nombre d'occurrences sur les sources identifiées dans le corpus des entretiens menés avec 29 salariés, sur 68 unités de sens	Nombre d'occurrences sur les sources identifiées dans le corpus des 184 réclamations clients, sur 139 unités de sens
<b>Manque de facilité d'utilisation</b> Dysfonctionnements techniques	Système contraignant, peu fiable	27	44
<b>Manque d'utilité perçue</b> Dysfonctionnements relationnels	Manque de contact humain et perte de temps	28	52
<b>Manque de légitimité du changement</b>	Risque pour l'emploi des caissières (clients) Automatisation inadaptée aux attentes de la clientèle Changement imposé	13	18
<b>Contrôle externe</b> Absence de choix	Insuffisance de caisses traditionnelles disponibles et absence de choix possible entre caisse traditionnelle et CLS	–	25

## Conséquences de l'insatisfaction sur la base du modèle EVLN

Catégories	Sous-catégories	Nombre d'occurrences sur les conséquences identifiées dans le corpus des entretiens menés avec 29 salariés, sur 63 unités de sens	Nombre d'occurrences (48) sur les conséquences identifiées dans le corpus des 184 réclamations de clients, sur 48 unités de sens
Prise de parole conflictuelle entre salariés et clients	Conflits clients / personnel	10	12
Menace de défection		21	36
Négligence	Taux de vol en hausse	11	–
Loyauté du personnel en crise dans un contexte d'insatisfaction	Conduite de changement inappropriée (management trop directif) (6) Critiques de l'automatisation sur les conditions de travail (15)	21	–

de facilité d'utilisation perçue et de fiabilité, ce qui freine l'acceptation des nouvelles technologies conformément au modèle développé par Venkatesh et Davis (1996 et 2000). Les manques de fiabilité, sécurité, empathie et responsabilisation sont ici en cause.

Les avis des salariés et des clients convergent pour critiquer ce manque de facilité d'utilisation. Il existe donc une convergence et un ressenti commun des salariés et des clients conformément aux analyses de Schneider et Bowen (1985 et 1994). L'analyse qualitative, alliée à l'observation de terrain, ont permis d'approfondir ces critiques.

### **Manque de facilité d'utilisation perçue : dysfonctionnements techniques**

L'analyse des données révèle plusieurs points critiques sur les dysfonctionnements des CLS. Les caisses sont conçues à partir d'une nouvelle technologie devant théoriquement faciliter le passage en caisse des clients. Le PDG a choisi un modèle de chariot (*caddie* en anglais) au fond surélevé pouvant accueillir les paniers, voire les remplacer, en fonction du trafic et des besoins des consommateurs. Il s'agit de la CLS nouvelle génération accueillant les chariots en limitant au strict minimum la manipulation des produits : le client ne dépose plus ses achats sur le tapis avant de les remettre dans son chariot ; il les numérise et les place directement dans un chariot vide disponible de l'autre côté de la caisse, sans se déplacer. Il repart avec son chariot plein laissant le vide pour le prochain client. « Ce système, convivial et simple, réduit de 30% le temps de passage par rapport à une caisse classique » a fait valoir le PDG dans un communiqué de presse. Contrairement à cette affirmation, les caisses présentent des défaillances techniques, liées au poids et à des pannes, qui suscitent le mécontentement des clients. Des interruptions techniques lors du passage en caisse sont très fréquentes et ralentissent le temps de passage. La réclamation suivante illustre parfaitement les contraintes du système : « Vos caisses automatiques sont nulles : des erreurs de poids toutes les trente secondes. Bougez votre sac et hop vous avez gagné une attente. Au final, on perd du temps. Sympa pour les surgelés, en plus. » (R-83).

Les sentiments de colère et d'impuissance qui apparaissent en cas d'incident dans l'utilisation de la technologie suscitent bien un rejet de l'automatisation par les clients (Gelbrich, 2009).

### **Insuffisance d'utilité perçue**

#### **Manque de gain temporel**

L'attente aux caisses constitue un facteur essentiel d'insatisfaction des clients, dans la mesure où elle dégrade l'image de qualité de service offert. C'est notamment en invoquant cet argument que, depuis une dizaine d'années, le recours

aux technologies de libre-service (Dabholkar *et al.*, 2000 et 2002) s'est fortement accru dans tous les secteurs de services. L'arrivée des CLS avait pour objectif de réduire le temps d'attente de 30%. Au regard de nos observations et des réclamations sur la perte de temps aux CLS, ce pari n'est pas gagné. La réclamation suivante le démontre : « beaucoup trop long, trop d'erreurs. Totalement inefficace quant au gain de temps » (R-8). Pour les caissières, si le client gagne du temps en attente, il en perd autant en numérisant ses articles. Une caissière explique ainsi la déception des clients concernant le facteur temporel :

« Au-dessus des 50 ans, peu de clients essaient les CLS. Entre 30 et 50 ans, ils les essaient parce qu'ils sont avec des enfants et pensent bien que ça peut apporter un gain de temps. Mais les trois-quarts du temps, ils voient que ce n'est pas un gain de temps. Donc, ce sont ceux-là qui sont les plus mécontents. » (E-4, caissière).

### Insuffisance de contact humain en CLS

Avec les CLS, la relation commerciale en caisse évolue. De l'avis de certaines caissières, le contact avec les clients est devenu très superficiel, dans la mesure où elles peuvent suivre plusieurs clients en même temps :

« En CLS, on ne s'attarde pas avec le client, on débloque la caisse et on s'en va, on ne va pas lui parler. Des fois, tu as des clients qui viennent régulièrement qui disent qu'on est froid. Oui ! Mais s'ils passent en CLS, je ne vais pas m'attarder à leur parler, comme ça. Tu vois, ce n'est pas le même contact. On est moins proche du client en CLS. » (E-27, caissière).

Pour d'autres, l'absence de contraintes de fonds de caisse sur les CLS permet de construire une relation personnalisée avec le client. C'est l'avis de cette caissière :

« En CLS, c'est plus l'accueil qui compte. On peut discuter avec le client en lui expliquant le pourquoi pour qu'il fasse mieux la prochaine fois. Alors que derrière une caisse, c'est 'Bonjour. Au Revoir. Merci.' On ne fait que ça et, à la limite, c'est mieux d'être sur les CLS quand je vois des gens qui passent aux traditionnelles avec leur MP3 dans les oreilles et qui ne disent même pas bonjour, je préfère qu'ils aillent de l'autre côté. » (E-7, caissière).

Pour les clients, la critique porte sur la suppression des contacts en caisse : « Très mauvais les nouvelles caisses : plus de contact avec la caissière. Dommage. » (R-44).

### Un manque de légitimité du changement selon salariés et clients

Le manque de légitimité constitue une autre source d'insatisfaction commune aux salariés et clients. Le changement est vécu comme une contrainte pour les salariés et clients, alors qu'il devrait se traduire par des conditions de travail et un service améliorés, grâce aux gains de productivité. Ce manque de légitimité fait



l'objet d'occurrences tant dans les avis des salariés (13 occurrences) que dans les réclamations des clients (17 occurrences).

Cependant, il faut noter une différence : les critiques de la clientèle portent sur le contenu du changement (l'automatisation) et ses conséquences potentielles sur l'emploi, tandis que les critiques des salariés portent davantage sur le processus de changement et le manque d'accompagnement et d'adaptation aux attentes de la clientèle.

L'encadrement souligne, en particulier, l'inadaptation de l'automatisation compte-tenu des caractéristiques de la clientèle (nombreuses personnes âgées et familles nombreuses peu intéressées par l'usage des caisses automatiques) : « Moi, les CLS je n'ai rien contre, je pense même qu'il en faut, c'est nécessaire, mais en avoir 80%, c'est démesuré par rapport à notre clientèle et notre magasin » (E-1, chef de rayon).

### **Manque d'alternatives et insuffisance de caisses classiques ouvertes**

L'analyse des réclamations des clients montre une insatisfaction forte liée à l'absence d'alternatives (24 occurrences dans les réclamations). Cette insatisfaction est également abordée par les salariés hostiles à la position de la direction. Dans sa volonté de faire accepter les CLS par les clients, la direction avait l'habitude de n'ouvrir que des CLS lors des jours fériés ouverts. Une telle décision ne laissait aucune possibilité de choix aux clients, aucune flexibilité. Ainsi, de nombreux salariés comprennent les protestations des clients contre ce choix imposé à la clientèle, conformément à l'idée d'un « climat de service » commun aux employés et clients. C'est ce qu'indique ce chef de rayon :

« Il n'y a pas de raisons qu'on décide d'ouvrir un jour férié qu'avec des CLS. Je suis désolée, je suis client, je trouve ça inadmissible. Je veux dire : ou on ouvre et on assume, ou on ferme. Mais on dit aux clients : non seulement, on ouvre, tu fais le boulot et, en plus, tu n'as pas le choix. » (E-3, chef de rayon).

L'arrivée des CLS devrait entraîner la suppression totale des caisses traditionnelles, selon la volonté exprimée par le PDG. Finalement, huit caisses ont été conservées pour laisser le choix aux clients, mais la politique de la direction était de convaincre ces derniers à passer en CLS. Les clients sont mécontents de voir les caisses traditionnelles réduites et rarement ouvertes, malgré les files d'attente. « Trop de temps d'attente en caisses traditionnelles, il faut plus de caissières. C'est lamentable. J'exige soit un rendez-vous ou une réponse. » (R-72).

L'analyse des perceptions croisées des clients et des salariés permet d'identifier des sources d'insatisfaction communes, liées au modèle d'acceptation de la technologie et à l'absence de choix. Nous étudions maintenant les réactions concrètes des employés et des clients.

## **La réponse à l'insatisfaction : prise de parole, défection et négligence**

L'analyse de contenu des données recueillies permet de décrire les réponses à l'insatisfaction à l'aide du modèle EVLN.

### **Des prises de parole de salariés et clients et des conflits interpersonnels témoignant d'une insatisfaction forte**

La montée des réclamations traduit bien le mécanisme de prise de parole : « Impossible de voir la responsable des caisses pour demander l'ouverture des caisses. Pas de responsable. Trouvez-vous cela normal ? De nombreuses personnes âgées en attente. Seule solution : déserter votre magasin. Peu de personnes font la demande écrite, mais tout le monde se plaint. » (R-125). L'insatisfaction des clients se traduit par la protestation sous forme de réclamations auprès de la direction. Les menaces sont clairement exprimées dans les réclamations : l'expression de mécontentement, si elle n'est pas écoutée, amènera à la défection.

La prise de parole se traduit également par des conflits avec le personnel. Les conflits nés des interactions entre clients et caissières sont fréquents depuis l'automatisation. Une contagion émotionnelle apparaît : les émotions négatives (colère et agressivité) se diffusent entre salariés et clients dans les interactions. Cette contagion traduit le phénomène de propagation d'une émotion d'un individu à d'autres. Ainsi, les rapports clients/caissiers se dégradent, comme le montre la réclamation suivante : « Si vous ne voulez pas perdre vos derniers clients, merci de dire aux hôtesse au bout des caisses automatiques de parler sur un autre ton aux clients. On est interpellé comme un élève qui a fait une grosse bêtise ! » (R-74). Les caissiers (femmes et hommes) constatent que les clients sont moins agréables en CLS qu'en caisses classiques. L'automatisation les expose aux risques d'agression physique et verbale liés à une posture debout et des relations simultanées avec plusieurs clients. Soares (1996) qualifie ainsi les caissières de « pare-chocs » entre l'organisation et la clientèle. Les « pare-chocs » sont ici soumis à l'épreuve.

Certains salariés font cause commune avec les clients contre la direction, comme l'illustre cette observation vécue du co-auteur en tant que chercheur observateur :

« Ainsi, j'avais, avec la direction, pris la décision de faire scanner systématiquement les bons de réduction d'une opération de promotion en CLS dans le but de ne pas fausser les statistiques. Est alors apparu un problème technique gênant pour la clientèle, faisant alors pression sur le personnel : les caisses automatiques tombent en panne à chaque fois que le bon est scanné après le passage des produits, obligeant à reprendre l'ensemble de l'opération. Devant l'affluence des clients et l'insistance des hôtesse, je me rends vers le directeur pour lui présenter le problème et la nécessité de passer les bons de façon manuelle. Malgré son refus, je donne l'instruction au personnel de passer les bons sans les scanner. » (Source : Journal de terrain).

Cet exemple met en lumière l'absence d'écoute de la prise de parole. Il illustre aussi l'alliance entre personnel et client qui aboutit à une transgression du responsable en faveur du client. Un tel exemple illustre aussi le privilège que confère l'observation participante qui met le chercheur au cœur des situations et tensions vécues par les acteurs organisationnels.

### **La défection**

L'insatisfaction des clients s'est traduite, pour certains, par le boycott des CLS (défection partielle) et, pour d'autres, par la défection du magasin (défection totale). L'analyse des données montre que le magasin a perdu de nombreux clients. La défection des clients se traduit par la baisse du chiffre d'affaires. Ce dernier diminue de plus de 17% en 2010, par rapport à 2006, alors que les prévisions d'augmentation étaient de 30% avec la réalisation du changement.

Pour beaucoup de clients, la seule alternative à leur insatisfaction est la défection. Ainsi, nombreux sont ceux qui annoncent leur départ du magasin. C'est le cas pour ce client : « Je rends ma carte de fidélité, je la détruis. Je quitte définitivement ce supermarché. La cause : les caisses automatiques. » (R-73).

Chez les salariés, la défection se traduit par le départ de cinq cadres. Ils ont démissionné après avoir exprimé, de façon manifeste ou latente, leur insatisfaction. Leur départ est favorisé par le climat social tendu et la dégradation de la situation financière de l'entreprise. Il traduit aussi la possibilité pour ces cinq cadres de facilités pour retrouver un emploi, ce qui n'est pas le cas de tout le personnel. C'est la première fois depuis vingt ans qu'il y a eu autant de départs en moins d'un an. L'ancienneté moyenne de l'encadrement (14 ans) illustre le caractère exceptionnel de ces départs.

### **La négligence ou apathie**

Le manque d'écoute de la « prise de parole » (*voice*) des salariés et des clients a engendré défection et négligence. Le témoignage de ce cadre illustre la dynamique négative : « Bien sûr, il y a eu des gens qui sont partis, d'autres qui sont restés. Certains ont baissé juste la tête, d'autres ont dit ce qu'ils pensaient, mais comme on n'a pas tenu compte de leurs avis, ils ont fonctionné ainsi. » (E-15, cadre administratif). Les membres de l'encadrement qui ont donné l'alerte sur le nombre élevé de CLS, jugeant cette pratique une mauvaise décision, ont été considérés des personnes sceptiques faisant preuve de mauvaise volonté. Dans l'impossibilité d'en parler de manière officielle, certains membres de l'encadrement ont préféré adopté une attitude de retrait ou en parler clandestinement. Ces attitudes renvoient partiellement au « cynisme organisationnel » de Nauss *et al.* (2007).

La négligence se développe aussi chez les caissières et se traduit par le manque de vigilance vis-à-vis des transactions impayées (clients partis sans payer), de la casse des produits, etc. Le vol peut faire l'objet de complicité du personnel. Déjà aux caisses classiques, le coauteur a pu observer que certaines caissières faisaient passer leurs proches à la caisse sans les faire payer, en faisant semblant de faire « bipper » le code barre. Ce procédé est plus facile sur les CLS dans la mesure où c'est le client qui numérise lui-même ses articles.

Cette négligence chez les salariés se traduit, également, par une attitude de désinvestissement consistant à se cantonner au minimum exigible, sans dépasser l'horaire légal hebdomadaire, ou par le refus de décaler la fin de leur service malgré l'affluence des clients. La négligence évolue alors vers un degré de plus, la *neglect brutal* de Glaymann et Grima (2012), qui « traduit la volonté (plus ou moins consciente) de dégrader la situation par des comportements déviants ». Les modes de négligence diffèrent donc en fonction des catégories d'employés et de clients concernés.

### **Une loyauté en crise chez les salariés et les clients**

La notion de loyauté traduit le sentiment de fidélité et d'obligation vis-à-vis de l'entreprise.

Une partie de l'encadrement privilégie la défection. En revanche, de nombreuses caissières qui craignaient une perte d'emploi à la suite de l'automatisation des caisses ont été rassurées par l'engagement du PDG de conserver tout le personnel en caisse. La majorité des caissières ont ainsi soutenu le changement (loyauté active), même si elles ont dénoncé la dégradation des conditions de travail, telles que l'intensité de la charge de travail (le fait de gérer plus de 4 caisses), la relation simultanée avec les clients, la montée des conflits en caisse, la posture debout sur les CLS, etc. Malgré ces nouvelles contraintes, certaines caissières appréciaient la fin de la manutention des articles, l'enrichissement du travail par la polyvalence, en travaillant sur les deux types de caisses. L'analyse montre donc la diversité des réactions entre caissiers et encadrements, ainsi qu'au sein de ces deux populations, et les différences de loyauté.

De même, deux catégories de clients loyaux peuvent être distinguées : clients actifs (vigilants) et clients passifs. Les clients actifs prennent la parole pour alerter la direction sur l'objet de leur mécontentement, tandis que les clients passifs continuent d'assurer à l'entreprise l'entrée des recettes permettant l'atteinte d'un équilibre financier, attendant que la direction fasse un redressement.

Là encore, les types de loyauté active ou passive diffèrent en fonction des catégories et au sein des catégories d'employés et de clients, et devraient être approfondis.

## Conclusion

Au niveau théorique, notre recherche a permis de: 1- appliquer le modèle EVLN dans le contexte de l'automatisation des services; 2- associer ce modèle au modèle d'acceptation de la technologie; et, 3- étudier la convergence de perceptions entre salariés et clients sur ces effets du changement.

Contrairement à ce qu'on pouvait espérer, l'expression d'insatisfaction n'a pas, dans le cas étudié, diminué la défection. La prise de parole n'a pas joué, ce qui laisse à penser que la théorie d'Hirschman présuppose des acteurs et un système démocratique pré-existant, ainsi qu'un management réceptif de la part des dirigeants. L'autorité de l'organisation (le PDG) n'a pas souhaité prendre en compte les critiques et les réserves émises par les salariés et les clients, car il souhaitait obliger ses clients à passer par ses caisses automatiques. Dans le cadre du changement technologique, c'est donc la capacité des dirigeants d'impliquer toutes les lignes hiérarchiques et les différentes parties aux décisions, en prenant en considération leurs points de vue, qui compte.

Nos résultats confirment les travaux antérieurs sur l'impact des évolutions technologiques sur les conditions de travail dans les services, (Prunier Poulmaire, 2000; Hanique, 2004; Bernard, Dujarier et Tiffon, 2012; Bernard 2012 et 2013; Benquet, 2013): flexibilité assistée par ordinateur, nouvelles interactions avec le client et nouvelles formes d'intensification du travail en caisse. Nous ne partageons cependant pas le constat de Bernard (2013) sur l'invisibilité du travail de caissière en CLS. Cette divergence s'explique par le fait d'une différence de terrain et de technologie des CLS étudiées: l'hypermarché que nous avons étudié ne disposait pas de « poste de supervision » permettant à la caissière d'intervenir à distance à l'insu du client, à la différence de l'hypermarché étudié par Bernard (2013). Ce poste de superviseur est un appareil placé juste derrière les caisses à partir duquel la caissière suit les transactions réalisées par le client. Pour Bernard (2013), l'intervention à distance de la caissière, pour débloquer une caisse par exemple, est réalisée à l'insu du client alors que dans notre cas, la caissière intervient directement devant le client. Par conséquent, dans cette situation, le client « voit » l'utilité de la présence physique du caissier sur la ligne de caisse, permettant une reconnaissance du travail effectué. Le suivi des évolutions technologiques des CLS apparaît donc indispensable, car ces évolutions déterminent la reconnaissance et la visibilité ou, a contrario, l'absence de visibilité et de reconnaissance des caissiers.

L'apport de notre recherche est d'analyser les manifestations concrètes de la prise de parole, de la défection et de la négligence, en s'intéressant à la fois aux clients et aux salariés. Les réticences vis-à-vis de l'automatisation exprimées, à la fois, par la clientèle et le personnel sont ainsi expliquées: la résistance au chan-

gement est ici avant tout une critique et une résistance face à l'entêtement du dirigeant et son obsession technologique. L'automatisation des caisses constitue une opportunité d'expression de la résistance contre les décisions jugées absurdes et imposées d'en haut, même si les travaux de Benquet (2012), ainsi que notre propre recherche, soulignent les difficultés de telles actions de résistance dans la grande distribution. Ces travaux sur les résistances et les transgressions dans le management constituent une perspective à explorer, en complément du modèle EVLN. Ce modèle apparaît fécond pour analyser les réactions des usagers à certaines évolutions des services publics (privatisation, libéralisation...), comme le montrent les travaux de Dowding et John (2012). Certaines possibilités de résistance apparaissent plus fortes dans les services publics que dans la grande distribution.

La recherche a, ensuite, permis de montrer la pertinence du modèle d'acceptation de la technologie de Venkatesh et Davies pour expliquer les difficultés et réticences vis-à-vis de l'automatisation. Ce modèle gagne à être associé au modèle EVLN. Nous rejoignons ici la recommandation qui consiste à « élargir la réflexion sur le modèle d'acceptation de la technologie aux facteurs sociaux et organisationnels » (Legris *et al.*, 2003).

La recherche montre, enfin, l'intérêt de comparer les perceptions de salariés et de clients dans l'évaluation du climat et des relations de service, selon les perspectives ouvertes par Schneider et Bowen (1985 et 1994). Cependant, les sources d'insatisfaction vis-à-vis de l'automatisation ne sont pas identiques, ce qui nécessite des analyses croisées des convergences et divergences de perceptions. Nous recommandons donc le développement de recherches transversales liant gestion des ressources humaines et marketing des services, en mobilisant ces différents modèles : EVLN et acceptation de la technologie. L'analyse des mécanismes de co-production du service et du transfert de rôle de l'organisation vers les clients dans la distribution apparaît donc riche et devrait être approfondie (Cadenat *et al.*, 2013).

Au niveau méthodologique, les méthodes qualitatives apparaissent adaptées pour appréhender les conséquences de l'automatisation. Cependant, le choix de s'intéresser seulement aux réclamations des clients et de ne pas les interroger directement limite la portée de l'étude. Nous disposons seulement du point de vue des clients ayant complété une réclamation.

Il aurait été pertinent d'avoir aussi le point de vue des autres clients. Les limites de l'étude de cas unique doivent aussi être rappelées : la validité des résultats est interne et pas externe. Il conviendra de mener d'autres recherches sur d'autres terrains en vue de répliquer les résultats obtenus.

Au niveau pratique, cette étude de cas constitue une alerte pour les organisations souhaitant mettre en œuvre des politiques d'automatisation poussée

dans les services en négligeant les mécanismes d'écoute du personnel et de la clientèle. Les directions des entreprises françaises gagnent à être vigilantes : selon Ferracci et Guyot (2015), la France se caractérise par un dialogue social informel de mauvaise qualité, avec des échanges entre les salariés et leur encadrement direct à la fois moins fréquents et plus conflictuels que dans d'autres pays. Notre étude vise ainsi à contribuer au renouveau des études sur l'importance de la « prise de parole » (*voice*) en relations industrielles dans une économie de plus en plus tertiaire caractérisée par une forte évolution technologique (Wilkinson *et al.*, 2015).

## Notes

- 1 Effectif de la branche du commerce à prédominance alimentaire. Source : Observatoire prospectif du commerce, Rapport de branche 2010, pour l'exercice 2009.
- 2 C'est une technologie d'identification automatique qui utilise le rayonnement radiofréquence pour identifier les objets porteurs d'étiquettes lorsqu'ils passent à proximité d'un interrogateur. Imprimées sur les emballages de chaque produit à la place de l'actuel code-barres, les puces RFID permettent au client de connaître la valeur de ses achats seulement en passant son panier devant un portique.

## Bibliographie

- Ba, Amadou. 2012. "Une étude qualitative des conséquences humaines d'un changement organisationnel: le cas de l'automatisation des caisses dans un hypermarché". Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Rennes 1.
- Bajoit, Guy. 1988. "Exit, Voice, Loyalty... and Apathy. Les réactions individuelles au mécontentement" *Revue française de sociologie*, 29 (2), 325-345.
- Beaud, Stéphane et Florence Weber. 2010. *Guide de l'enquête de terrain*, Coll. Grands repères, éd. La Découverte.
- Benoit-Moreau Florence, Audrey Bonnemaizon, Sadrine Cadenat et Valérie Renaudin. 2014. « Le consommateur et les caisses automatiques: Pour une compréhension du processus d'adoption », 13<sup>e</sup> *International Marketing Trends Conference*, Venise.
- Bennani-Chraïbi, Mounia. 2009. "Exit, Voice, Loyalty", dans O. Fillieule, dir. *Dictionnaire des mouvements sociaux*, Paris: Presses de Sciences Po, références, 228-295.
- Benquet, Marlène. 2013. *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris: La Découverte.
- Bernard, Sophie, 2012. *Travail et automatisation des services. La fin des caissières?* Toulouse: Octares.
- Bernard, Sophie, Marie-Anne Dujarier et Guillaume Tiffon (dir.), 2012, « L'activité des clients: un travail? », *Sciences de la société*, 82, 210 pages.
- Bernard, Sophie. 2013. « Travailler 'à l'insu' des clients. Défaut de reconnaissance en caisses automatiques », *Travailler*, 1 (29), 119-139.

- Cadenat, Sandrine, Audrey Bonnemaizon, Florence Benoît-Moreau et Valérie Renaudin. 2013. « Regards sur la co-production du client : comment les entreprises nous font-elles participer ? » *Décisions Marketing*, 70, 9-24.
- Dabholkar, Pratibha A., David C. Sheperd et Dayle I. Thorpe. 2000. "A Comprehensive Framework for Service Quality – An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issues through a Longitudinal Study". *Journal of Retailing*, 76 (2), 139-173.
- Dabholkar, Pratibha A. et Richard P. Bagozzi. 2002. "An Attitudinal Model of Technology Based Self-Service: Moderating Effects of Consumer Traits and Situational Factors", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3), 184-201.
- Davis, Fred D. 1986. "A Technology Acceptance Model For Empirically Testing New End-User Information Systems: Theory And Results ». Diss. Massachusetts Institute of Technology.
- Diamon, Michael A. 1997. "Administrative Assault: A Contemporary Psychoanalytic View of Violence and Aggression in the Workplace". *American Review of Public Administration*, 27 (3), 228-247.
- Dowding, Keith et Peter John. 2012. *Exits, Voices and Social Investment: Citizens' Reaction to Public Services*, Cambridge University Press.
- Dujarier, Marie-Anne. 2008. *Le Travail du consommateur – de McDo à eBay: comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris: La Découverte.
- Étude CSC/LSA. 2007. « Au Cœur de la distribution », *Rapport de synthèse, CSC/LSA*.
- Ferraci, Marc et Florian Guyot. 2015. *Dialogue social et performance économique*, Paris: Presses de Sciences Po, collection Sécuriser l'emploi.
- Freeman, Richard B. 1980. "The Exit-Voice Tradeoff in the Labor Market: Unionism, Job Tenure, Quits, and Separations". *Quarterly Journal of Economics*, 94, 643-673.
- Gelbrich, Katja. 2009. "Beyond Just Being Dissatisfied: How Angry and Helpless Customers React to Failures When Using Self-Service Technologies". *Small Business Review*, 61 (40), 40-59.
- Glaymann, Dominique et François Grima. 2012. « Une analyse renouvelée du modèle Exit, Voice, Loyalty, Neglect: apports d'une approche longitudinale et conceptuellement élargie », *Management*, 15 (1), 1-41.
- Hanique, Fabienne. 2004. *Le Sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Paris: Érès Éditions.
- Hirschman, Albert O. 1995 (édition originale 1970). *Défection et prise de parole*, Paris: Fayard.
- Hirschman, Albert O. 1986. "Défection (exit) et prise de parole (voice): l'état du débat", dans *Vers une économie politique élargie*, Paris: Éditions de Minuit.
- Huberman, Michael A. et Matthew B. Miles. 2003. *Analyse des données qualitatives*, Paris: de Boeck.
- Kinard, Brian R., Michael L. Capella et Jerry L. Kinard. 2009. "The Impact of Social Presence on Technology Based-Self-Service Use: The Role of Familiarity". *Services Marketing Quarterly*, 30, 303-314.
- Khurana, Sunayna. 2008. "Customer Expectation and Perception: A Study of Retail Sector or Haryana State". *Journal of Consumer Behavior*, III (3), 47-58.
- Legris, Paul, John Ingham et Pierre Collerette. 2003. "Why do People Use Information Technology? A Critical Review of the Technology Acceptance Model", *Information and Management*, 40, 191-204.



- Noati, Philippe. 2001. *L'Avenir de la grande distribution*, Paris: Odile Jacob.
- Morrill, Calvin, Mayer N. Zald et Hayagreeva Rao. 2003. "Covert Political Conflict in Organizations: Challenges from Below". *Annual Review of Sociology*, 29, 391-415.
- Naus, Fons, Ad Van Iterson et Robert Roe. 2007. "Organizational Cynicism: Extending the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees' Responses to Adverse Conditions in the Workplace". *Human Relations*, 60 (5), 683-718.
- Neveu, Éric. 2005. *Sociologie des mouvements sociaux*, 4<sup>e</sup> éd., Paris: La Découverte.
- Rogers, Everett M. *Diffusion of Innovations*, Fifth Edition 2003, New York: Free Press.
- Rusbelt, Caryl E., Dan Farrell, Glen Rogers et Mainous III Arch G. 1988. "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An integrative Model of Responses to declining Job Satisfaction". *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.
- Rusbelt, Caryl E., Isabella M. Zembrodt et Lawanna K. Gunn. 1982. "Exit, Voice, Loyalty and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements". *Journal of Personality and Social Psychology*, 43 (12), 30-40.
- Prunier-Poulmaire, Sophie. 2000. « Flexibilité assistée par ordinateur. Les caissières d'hypermarché », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 134, 29-36.
- Schneider, Benjamin et David E. Bowen. 1985. "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension". *Journal of Applied Psychology*, 70, 323-433.
- Schneider, Benjamin et David E. Bowen. 1994. "Le Management des ressources humaines est crucial" *Personnel ANDCP*, 349, 23-27.
- Scoyez, Sylvie et Christophe Vignon. 2009. « Les Hôtesse de caisse face à l'individualisation de la relation commerciale », dans C. Vignon, dir., *Le Management des ressources humaines dans la grande distribution*, Paris: Vuibert, 77-100.
- Soares, Angelo. 1996. « Nouvelles technologies = nouvelles qualifications? Le cas des caissières de supermarché ». *Recherches féministes*, 9 (1), 37-56.
- Spencer, Daniel G. 1986. "Employee Voice and Employee Retention", *Academy of Management Journal*, 29, 488-502.
- Turnley, William H et Daniel C. Feldman. 2000. "Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediator". *Journal of Organizational Behavior*, 21 (1), 25-42.
- Venkatesh, Viswanath et Fred D. Davis. 1996. "A Model of the Antecedents of Perceived Ease of Use: Development and Test". *Decision Sciences*, 27 (3), 451-481.
- Venkatesh, Viswanath et Fred D. Davis. 2000. "A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies". *Management Science*, 46 (2), 186-204.
- Wilkinson, Adrian, Jimmy Donaghey, Tony Dundon et R. Freeman. (eds). 2015. *The Handbook of Research on Employee Voice*, Northampton, Mass.: Edward Elgar Publishing.
- Wrigley, Neil et Michelle Lowe. 2010. "The Globalization of Trade in Retail Services", *Report Commissioned by the OECD Trade Policy Linkages and Services Division*, OECD.

## RESUMÉ

### Insatisfaction des salariés et des clients en réaction à l'automatisation des caisses d'un hypermarché : de la prise de parole à la défection et à la négligence

La grande distribution fait l'objet d'innovations technologiques fortes. Le développement des caisses libre-service (CLS) vise à réduire les dépenses de personnel et faciliter la gestion des effectifs en caisse, tout en répondant aux attentes de nombreux consommateurs autonomes et pressés. Nous analysons les réactions des clients et des salariés à l'automatisation des caisses dans un hypermarché à l'aide du modèle « Défection, Prise de parole, Loyauté, Négligence » connu sous l'acronyme anglo-saxon EVLN (*Exit, Voice, Loyalty, Neglect*) initié par les travaux fondateurs de Hirschmann, en utilisant également le modèle d'acceptation de la technologie développé par Venkatesh et Davis. Nous nous appuyons sur une étude de cas unique portant sur l'un des hypermarchés français les plus avancés en matière d'automatisation des caisses. La méthodologie qualitative repose sur une observation participante d'une durée de trois ans, sur 29 entretiens semi-directifs avec les salariés et sur une analyse du contenu de 184 réclamations émises par la clientèle.

La recherche permet de mettre en évidence les manifestations concrètes de la prise de parole, de la défection et de la négligence. Les réticences vis-à-vis de l'automatisation exprimées à la fois par la clientèle et le personnel sont ainsi expliquées à l'aide du modèle d'acceptation de la technologie. L'intérêt de comparer les perceptions de salariés et de clients est mis en évidence. Les sources d'insatisfaction vis-à-vis de l'automatisation ne sont pas identiques, ce qui nécessite des analyses croisées des convergences et divergences de perceptions. L'analyse des mécanismes de co-production du service et du transfert de rôle de l'organisation vers les clients dans la distribution apparaît ainsi riche, avec de nouvelles formes d'intensification du travail des caissiers. Dans ce contexte de changement technologique, l'importance des mécanismes d'écoute des salariés et des clients est soulignée. La recherche contribue ainsi au renouveau des études sur l'importance de la prise de parole en relations industrielles dans une économie de plus en plus tertiaire, caractérisée par une forte évolution technologique.

MOTS-CLÉS : innovation technologique, caisses libre-service, automatisation, prise de parole, résistance.

## SUMMARY

### Employee and customer dissatisfaction in response to the automation of hypermarket checkouts: from voice to defection and negligence

Supermarkets have undergone significant technological innovations in recent years. The development of the self-service checkout (SSC) is aimed at reducing

personnel costs and facilitating the management of staff at the checkout, whilst, at the same time, responding to the expectations of busy customers who wish to be more autonomous. We analyze the reactions of customers and employees to the automation of hypermarket checkouts with the help of the EVLN (Exit, Voice, Loyalty, Neglect) model developed by Hirschmann in his seminal work. We also use the technology acceptance model developed by Venkatesh and Davis. We rely on a single case study that focuses on a French hypermarket that is one of the most advanced in terms of the automation of self-service checkouts. The qualitative methodology adopted in this study is based on participant observation that took place over a three-year period. 29 semi-structured interviews were conducted with employees and we also carried out a content analysis of 184 customer complaints.

The research allows us to consider the concrete expressions of voice, defection and negligence. The reticence expressed by both customers and employees relating to automation are explained using the technology acceptance model. Furthermore, we focus on the differences between the perceptions of staff and customers. The sources of dissatisfaction with regards to automation are not all the same and hence we perform a cross-analysis of the similarities and differences relating to those perceptions. The analysis of the co-production mechanisms of the service and the transfer of an organizational role to the customer is very rich. We also observe new forms of work intensification for cashiers. In this context of technological change, we emphasize the importance of mechanisms for listening to employees and customers. This research contributes to the revival of studies on the importance of voice in industrial relations in an economy that is increasingly service-oriented and characterized by a strong technological evolution.

KEYWORDS: technological innovation, self-service checkouts, automation, voice, resistance.

## RESUMEN

### Inatisfacción de los trabajadores y de los clientes en reacción a la automatización de las cajas de un súper-mercado: de la toma de palabra a la defección y a la negligencia

La distribución a gran escala es objeto de innovaciones tecnológicas importantes. El desarrollo de las cajas de libre servicio (CLS) tiene como mira de reducir los gastos de personal y facilitar la gestión de efectivos en caja, respondiendo al mismo tiempo a las expectativas de numerosos consumidores autónomos y apurados. Se analizan las reacciones de los clientes y de los trabajadores respecto a la automatización de las cajas en un supermercado basándonos en el modelo “defección, toma de la palabra, lealtad, negligencia” conocido por el acrónimo anglosajón EVLN (*Exit, Voice, Loyalty, Neglect*) iniciado por los trabajos fundadores de Hirschmann, utilizando igualmente el modelo de aceptación de la tecnología desarrollado por Venkatesh y Davis. Nos apoyamos en un estudio de caso único, un supermercado francés entre los más avanzados en materia de automatización

de cajas. La metodología cualitativa se basa en una observación participante que duró tres años, 29 entrevistas semi-dirigidas con los trabajadores y un análisis de contenido de 184 reclamaciones formuladas por los clientes.

La investigación permite de poner en evidencia las manifestaciones concretas de la toma de la palabra, de la defección y de la negligencia. Las reticencias respecto a la automatización expresadas por la clientela y por el personal son así explicadas con la ayuda de un modelo de aceptación de la tecnología. El interés de comparar las percepciones de los trabajadores y de los clientes es puesto en evidencia. Las fuentes de insatisfacción respecto a la automatización no son idénticas; es necesario proceder a analices cruzados de convergencias y divergencias de percepción. El análisis de mecanismos de coproducción del servicio y de la transferencia del rol de la organización hacia los clientes en la distribución aparece así enriquecido, haciendo resaltar nuevas formas de intensificación del trabajo de cajeros y cajeras. En este contexto de cambio tecnológico, la importancia de mecanismos para escuchar los trabajadores y los clientes se hace evidente. La investigación contribuye así a la renovación de los estudios sobre la importancia de la toma de la palabra en relaciones industriales dentro de una economía cada vez más terciaria, caracterizada por una fuerte evolución tecnológica.

**PALABRAS CLAVES:** innovación tecnológica, cajas de libre servicio, automatización, toma de la palabra, resistencia.