

Monchatre S., 2017, Des normes de genre aux normes d'entreprise : le service revisité, in M.-H. Lechien et F. Neyrat, *Sociologie de la relation clientèle*, Limoges, PUL, pp. 87-99.

Des normes de genre aux normes d'entreprise : le service revisité

Sylvie MONCHATRE

Université de Strasbourg – SAGE (UMR 7363)

La notion de relation de clientèle désigne les « relations de service » caractérisées par une logique de marchandisation. Le service y est appréhendé comme la rencontre d'une offre et d'une demande (Weller, 2012), susceptible de s'apparenter à un quasi-produit définissable *ex ante* et mesurable *ex post*. Or, toute relation de service repose sur une interaction entre un prestataire et un client, ce dernier contribuant à la réalisation du service. Ce face-à-face comporte une incertitude que l'enjeu de toute rationalisation est de neutraliser. C'est ce qui se passe avec l'automatisation des services, qui confronte le client à une machine dont les caprices sont réputés être moindres que ceux d'un opérateur humain. Mais lorsque l'interaction est maintenue, l'incertitude tend à être réduite par une contractualisation toujours plus fine des modalités de l'échange. C'est ainsi que la relation de clientèle peut être considérée comme une rationalisation de la relation de service, consistant à déterminer le format de la prestation pour réduire l'incertitude de sa réalisation.

Au-delà de cette mise en forme, nous interrogerons ici le rôle joué par l'organisation du travail dans la relation de clientèle. Cette question se pose d'autant plus que, comme toute relation de service, elle engage toujours plus que deux humains se faisant face (Jeantet, 2003). On peut notamment la définir comme une relation à trois, le service étant délivré par A en réponse à la demande de B, à propos d'un problème ou d'une réalité C sur laquelle A est appelé à intervenir (Gadrey, 1992). Cette schématisation de la relation de service, directement inspirée de Goffman (1968), a ceci d'intéressant qu'elle permet de rendre compte de situations servicielles qui ne se limitent pas aux prestations relevant du seul modèle des professions libérales. Elle permet d'intégrer à l'analyse ce tiers que représente l'organisation du travail et qui, dans un cadre salarial, détermine non seulement le format du service offert en réponse à la demande (C), mais également les conditions de l'interaction entre A et B. Nous ne nous limiterons donc pas ici aux rhétoriques et pratiques managériales, qui incitent à placer le client au cœur de l'organisation et à faire de chaque salarié un « vendeur ». Nous nous demanderons comment, sous quelle forme et à quel endroit l'organisation du travail affecte la relation de clientèle.

Monchatre S., 2017, Des normes de genre aux normes d'entreprise : le service revisité, in M.-H. Lechien et F. Neyrat, *Sociologie de la relation clientèle*, Limoges, PUL, pp. 87-99.

On sait sur ce point que l'organisation d'une prestation de service fait l'objet d'agencements qui peuvent être situés entre deux pôles, « professionnel » et « industriel ». D'un côté, le service peut être entièrement réalisé par des professionnels qui prennent en charge ses trois dimensions, identifiées par Goffman (1968, *ibid*) : sa dimension technique, à savoir l'identification et la mise en œuvre du protocole spécifiquement requis par la situation à traiter ; les formes de « civilités » liées aux marques d'attention réciproques que les deux protagonistes sont tenus de s'adresser ; et enfin sa dimension contractuelle (le règlement de la prestation réalisée). De l'autre, le service peut être conçu non plus comme une prestation singulière mais comme un produit standard, fourni en grande quantité, à l'aide de procédés de travail fortement codifiés laissant une faible marge de manœuvre aux opérateurs, dans le cadre d'une « rationalisation industrielle » du service (Gadrey, 1994). Ici, la prestation est entièrement conçue, au plan technique, par une technostucture qui demande essentiellement aux personnels de contact de prendre en charge des civilités et l'application des consignes contractuelles.

Les pôles professionnel et industriel semblent, à première vue, incarner deux figures considérées comme emblématiques du travail : d'une part, le métier complet et idéalisé du professionnel, maîtrisant son activité dans sa totalité ; d'autre part, le travail honni, « déqualifié » et « en miettes » hérité de l'industrie. Or, le professionnel est aussi « marchand » de son travail. Son activité, loin de s'exercer souverainement, est elle-même toujours plus encadrée et inscrite dans une division du travail où se joue son positionnement sur des segments plus ou moins valorisés. Quant à l'industrialisation des services, qui peut être poussée très loin avec leur automatisation, elle se prête à une « rationalisation cognitive » (typification des situations à traiter, formalisation de méthodes de résolution de problèmes, réorientation des routines existantes) qui est, en réalité, déjà à l'œuvre dans la construction de l'expérience des professionnels eux-mêmes (Gadrey, 1994, *op. cit.*). Nous n'opposerons donc pas ces deux pôles par la nature du travail qu'ils permettent de réaliser, liberté du « travail œuvre » d'un côté et subordination du « travail peine » de l'autre. Nous ferons plutôt l'hypothèse qu'ils s'opposent par la nature des normes qui servent à prescrire le travail.

Sur la base de nos travaux dans le secteur de l'hôtellerie-restauration (Monchatre, 2010, 2011), nous montrerons tout d'abord comment un mode d'organisation artisanal se prête à l'emprise des normes de genre dans le service. La division du travail se prête à une hiérarchie sexuée des métiers qui favorise l'irruption du genre parmi les sources de prescription du travail. Nous montrerons, dans un second temps que l'activité ne s'exerce pas selon le même registre dans l'hôtellerie-restauration de chaîne. La rationalisation

Monchatre S., 2017, Des normes de genre aux normes d'entreprise : le service revisité, in M.-H. Lechien et F. Neyrat, *Sociologie de la relation clientèle*, Limoges, PUL, pp. 87-99.

industrielle et professionnelle qui s'y déploie crée les conditions d'une gestion des flux et d'une « distribution mobile des fonctions » (Naville, 1963) qui, cette fois, place l'activité sous l'emprise de la norme de qualité de service revendiquée par l'entreprise. Si cette normalisation du service crée les conditions d'une activité indifférente au sexe des travailleurs, nous nous interrogerons, pour finir, sur la manière dont elle affecte la relation de clientèle.

Genre et relation de service

Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, la division sexuelle du travail est fortement marquée. La cuisine constitue traditionnellement une forteresse masculine (trois quart des cuisiniers sont des hommes), tandis que le service est considéré comme un segment typiquement féminin. En réalité, le service est une activité mixte, exercée par une population certes majoritairement féminine¹ (63%) mais également juvénile (60%). Cette association des femmes et des jeunes dans une même catégorie d'emploi montre surtout que le service n'est pas neutre. Si le transport de nourriture est une tâche dévolue aux enfants dans les sociétés paysannes (Verdier, 2014, [1978]), le service renvoie plutôt à l'imaginaire de la condition domestique (Molinier, 2005). A ce titre, il est associé aux figures féminines de Marthe, l'infatigable gardienne du foyer, et de Marie-Madeleine, la servante-maîtresse, pécheresse repentie et « putain de Dieu » (Martin-Fugier, 2004, [1979]). Traversé d'images oscillant entre abnégation et subversion, sainteté et souillure, il requiert, idéalement, le dévouement sans bornes de bonnes au grand cœur - et à tout faire.

Hors de l'espace domestique, le service s'éloigne de cet imaginaire sans, pour autant, opérer de rupture. De la bonne au serveur, le dévouement fait place au professionnalisme, sachant que, dans la tradition hôtelière, le serveur, comme la bonne, doit demeurer « invisible et désésexualisé » (Guerrier et Adib, 2000). Son corps et sa personnalité doivent s'effacer au profit de sa fonction, dans un processus d'invisibilisation qui conduit à le considérer comme une « non-personne ». Cet enjeu d'effacement se traduit, dans la division du travail, par une hiérarchie entre cuisine et salle dont atteste un différentiel de qualification. De fait, la cuisine se compose d'ouvriers qualifiés dont la formation est relativement homogène², tandis que le service en salle représente un segment ouvert à une main d'œuvre

¹ Les serveurs se composent plus précisément de 37% d'hommes et 63% de femmes. Source : enquête Emploi, 2005-2006-2007.

² Les deux-tiers des cuisiniers sont diplômés et la moitié détient un diplôme hôtelier de niveau V (CAP-BEP). Source : Monchatre (2010).

Monchatre S., 2017, Des normes de genre aux normes d'entreprise : le service revisité, in M.-H. Lechien et F. Neyrat, *Sociologie de la relation clientèle*, Limoges, PUL, pp. 87-99.

féminine et juvénile dont les niveaux et spécialités de formation sont beaucoup plus disparates. L'organisation du travail met donc en présence des collectifs de métiers aux caractéristiques sociographiques différenciées, mais engagés dans des rapports de pouvoir-dépendance au sein de la structure. C'est dans ces conditions que la gestion des incertitudes qui traversent l'activité emprunte très largement à une grammaire genrée, caractéristique des conventions domestiques en vigueur dans le secteur (Forté et Monchatre, 2013).

Une organisation structurellement en tension

La structure traditionnelle du restaurant le distingue des autres espaces productifs en ce qu'il constitue à la fois un lieu de production et de distribution (Whyte, 1947). Le service consiste à prendre en charge les dimensions « contractuelles » et de « civilité » d'une prestation dont la dimension technique (la fabrication culinaire) est assurée par des « gens de métier ». Il suppose un effacement tant devant le produit, censé être fabriqué sur place, que devant le client. Ce caractère subalterne du service contribue à ce qu'il soit largement déconsidéré, y compris sous la plume de Georges Orwell³. A l'inverse, la cuisine se présente comme le centre névralgique du lieu. Elle occupe, d'emblée, une fonction stratégique dans la mesure où la renommée et la fiabilité d'un restaurant dépendent du savoir-faire déployé en cuisine. De plus, la fabrication « minute » des plats, réalisée au sein de la « brigade », peut se transformer en champ de bataille : la pression en cuisine lors des « coups de feu » se prête aux coups d'éclat les plus spectaculaires⁴. C'est pourquoi, bien que située en coulisses, la cuisine constitue l'arène des hommes de l'art.

La rationalisation de l'activité culinaire conduit de plus en plus de restaurants, y compris indépendants, à recourir, pour tout ou partie de leur activité, à une cuisine d'assemblage limitant les temps et exigences de fabrication. Pour autant, ces deux fonctions de production-distribution demeurent le plus souvent séparées. La coordination de deux collectifs distincts est alors requise pour la synchronisation des flux de production et de distribution. Cuisine et salle sont en situation d'interdépendance pour assurer la prestation : la cuisine contrôle la qualité et le rythme de production, tandis que les serveurs « envoient » les commandes en fonction des flux de clientèle. Cette relation de pouvoir-dépendance, inhérente au

³ Dans son ouvrage *Dans la dèche à Londres et à Paris*, Orwell (1982) relate sa propre expérience du service et brosse un portrait sans concession des serveurs en êtres factices, tout juste bons à prendre la pose et fascinés par les grands de ce monde, loin de tout idéal socialiste.

⁴ Cette tension étant maximale dans la restauration gastronomique. Pour une illustration de ce point, voir Monchatre (2010 : 145-147).

Monchatre S., 2017, Des normes de genre aux normes d'entreprise : le service revisité, in M.-H. Lechien et F. Neyrat, *Sociologie de la relation clientèle*, Limoges, PUL, pp. 87-99.

fonctionnement de la structure, contribue à entretenir l'idée selon laquelle la « guerre entre cuisine et salle » peut toujours avoir lieu. Le « coup de feu » aux heures de pointe offre une atmosphère propice aux tensions susceptibles de se convertir en dérapages belliqueux.

Le service n'est pas seulement pris en sandwich entre les flux-produits et les flux-clients, qu'il s'agit de synchroniser sans avoir de prise sur eux. Il est également exposé à une autre source de fragilité. En tant que segment ouvert du marché du travail, il n'est pas uniquement confié à des professionnels, formés ou expérimentés, mais également à des jeunes sans qualification, en transition sur le marché du travail, ceci tout particulièrement dans les restaurants de gamme économique. Les serveurs, qui sont, rappelons-le, majoritairement des serveuses, sont alors chargés d'assurer, sur le tas, la formation d'une main-d'œuvre d'appoint dont la volatilité n'a d'égal que l'absence d'expérience. La qualification des professionnelles du service se voit ainsi menacée de dissolution par les tâches d'éducation et de réparation qui leur sont dévolues dans la division sexuelle du travail. Dès lors, dans l'hôtellerie-restauration de type artisanal, le collectif hybride, inégalement qualifié, constitue une ressource de faible portée pour la gestion des « caprices » des flux.

Des stratégies genrées de synchronisation des flux

Les stratégies de synchronisation des flux sont polarisées entre l'enjeu du contrôle des événements ou de leur évitement. Ce rapport différencié aux événements critiques de l'activité peut se traduire par des stratégies offensives dont le but est de permettre aux serveurs de s'imposer face au client, aux cuisines, voire à l'employeur. Face au client, il s'agit subtilement de « prendre en main » la situation - par exemple face à un client s'étant installé à une table qu'une serveuse n'a pas terminé de dresser (Whyte, 1946). Il s'agit également de s'octroyer ouvertement des espaces de jeu sur les flux pour ne pas s'y aliéner - par exemple en s'octroyant la possibilité d'« entamer une discussion plaisante » avec les clients. L'enjeu est ici de saisir les opportunités de se situer en extériorité du flux pour l'orienter et le maîtriser plutôt que de s'y soumettre⁵. Ces stratégies offensives visent à instaurer un rapport d'égalité avec l'ensemble des partenaires du service. Face aux cuisines, il importe, en cas de besoin, de pouvoir intervenir sur l'ordre des priorités et modifier l'ordre des commandes. Face aux clients, il s'agit de pouvoir « mettre en ordre » les situations (Cartier, Lechien, 2012) pour réparer les incidents relationnels, qu'il s'agisse de contenir le mécontentement des clients, de contrôler leurs dérapages ou d'affronter les

⁵ On retrouve ici un phénomène souligné par P. Alonzo (1996) sur le travail masculin en univers de travail mixte.

Monchatre S., 2017, Des normes de genre aux normes d'entreprise : le service revisité, in M.-H. Lechien et F. Neyrat, *Sociologie de la relation clientèle*, Limoges, PUL, pp. 87-99.

mauvais payeurs. Enfin, l'enjeu est de fidéliser la clientèle et de contribuer à la pérennité de la structure, dans le cadre d'un partage implicite des rôles entre cuisine (maîtrise de la production) et salle (maîtrise de la clientèle).

Les stratégies défensives, à l'inverse, attestent de la fragilité des salariés dans le complexe organisationnel du restaurant. Servir peut s'apparenter à une subordination aux « flux produits » qui sortent de la cuisine, sans pouvoir négocier de quelconques arrangements. Ainsi, au nom de l'amour de l'art, des cuisiniers peuvent avoir des exigences excessives, voire se comporter en tyrans. Mais la hiérarchie professionnelle au sein du restaurant est telle qu'elle neutralise toute forme de sanction ou de solidarité face aux abus de pouvoir émanant des cuisines. Les stratégies défensives des serveurs consistent alors à adopter un profil bas, pour prévenir les incidents et limiter la casse. De la même façon, l'enjeu est de se protéger des clients. L'interaction avec ces derniers est une source d'incertitude qui fait toujours l'objet d'un contrôle implicite de la part du collectif (Suarez, 2000). Or, en restauration, les serveuses peuvent être amenées à devoir tolérer une certaine dose de harcèlement sexué (Guerrier et Adib, 2000 ; Fellay, 2008). Leurs pratiques d'évitement, qui peuvent passer par la masculinisation de leur apparence, visent à se prémunir contre de tels incidents. Enfin, les stratégies préventives peuvent avoir pour enjeu l'obtention de la confiance de l'employeur, à qui sont donnés, à chaque occasion, des gages de loyauté.

Ces stratégies offensives et défensives constituent les deux pôles de pratiques professionnelles souvent hybrides, empruntant à l'une ou à l'autre selon les configurations locales. Elles sont genrées en ce qu'elles expriment des manières d'agir emblématiques d'un genre masculin ou féminin, à la mesure de la division sexuée du travail qui prévaut. Pour autant, ces stratégies ne sont pas l'apanage d'un sexe : elles reflètent moins des identités sexuées qu'une grammaire d'activité dont le genre est sexué et se prête à tous les travestissements. Elles peuvent, en outre, correspondre à une phase d'apprentissage du métier, les serveurs débutants ayant davantage recours aux stratégies défensives. Pour autant, l'expérience ne conduit pas toujours au déploiement de stratégies offensives attestant d'une certaine maîtrise de l'activité. Cette inégalité des bénéfices de l'ancienneté pénalise tout particulièrement les professionnelles du service. Fragilisées dans la mise en œuvre de leur qualification, elles peuvent être amenées à s'enfermer dans des stratégies préventives pour tenir dans le métier en tant que salariées.

Leur vulnérabilité dans le complexe organisationnel sexué du restaurant peut se traduire par la recherche d'un tiers en mesure de les protéger - et

Monchatre S., 2017, Des normes de genre aux normes d'entreprise : le service revisité, in M.-H. Lechien et F. Neyrat, *Sociologie de la relation clientèle*, Limoges, PUL, pp. 87-99.

ceci d'autant plus qu'elles ont éprouvé la faiblesse des solidarités du collectif à leur égard. Il s'agit alors pour elles de donner des gages de loyauté à l'établissement qui les emploie, ce qui les amène à faire bénéficier leur employeur des enseignements tirés de la connaissance tacite construite au contact des clients. On sait que toute relation de service conduit les salariés à catégoriser les clients pour réduire l'imprévisible, s'économiser ou les tenir à distance (Jeantet, 2003). Cette « compétence relationnelle », particulièrement mobilisée dans les métiers de la vente (Arliaud, 2003), renvoie à une expérience sociale largement partagée. Toutefois, dans le contexte hôtelier, l'usage de la connaissance produite peut être monnayé ou placé au service de l'employeur. Les serveurs professionnels ont la réputation de déployer cette compétence relationnelle pour mieux en tirer profit et renverser les rôles – jusqu'à inciter les clients à choisir les produits les plus coûteux ou dont ils tireront le plus de commission⁶. Les serveuses professionnelles tendent, pour leur part, à la mobiliser moins pour pousser à la consommation que pour prévenir les incidents – et repérer les mauvais payeurs. Elles privilégient alors un service stratégiquement préventif davantage que commercialement offensif.

Ce sont ces mêmes professionnelles qui revendiquent la mise en œuvre de routines visant à « économiser ses pas » et à se préserver. Leur insistance sur l'usure que le travail produit sur elles et qu'elles s'emploient à prévenir n'est pas étrangère à la figure d'infatigable gardienne du foyer qu'elles se doivent d'incarner. A l'inverse, les serveurs minorent l'importance des épreuves d'endurance qu'impose la gestion des flux. En taisant ces effets d'usure, ils se montrent fidèles à une certaine manière d'agir au masculin, marquée par le devoir d'exhibition de leur force physique (Bourdieu, 1998). La prééminence des stratégies défensives parmi les professionnelles du service est propice à l'apparition chez elles, de cette forme de « muliérité » (Molinier, 2005) qui désigne un rapport aliéné aux normes du genre féminin. Dès lors que l'ancienneté de leur inscription dans un collectif ne les protège pas et ne les fait bénéficier d'aucun geste de solidarité, elles risquent de se voir enfermer dans une condition sexuée qui les condamne au langage de la plainte, au récit du malheur voire au ressentiment.

2. Un service « transgenre » dans l'hôtellerie-restauration de chaîne ?

Dans l'univers rationalisé des chaînes, l'organisation du travail se fonde sur un dispositif de normalisation de la relation de service, qui place l'activité

⁶ Pour des illustrations de ces cas de figure, voir Monchatre (2010 : 90-93).

Monchatre S., 2017, Des normes de genre aux normes d'entreprise : le service revisité, in M.-H. Lechien et F. Neyrat, *Sociologie de la relation clientèle*, Limoges, PUL, pp. 87-99.

sur un autre registre. Les normes d'entreprise se substituent aux normes sexuées qui s'imposent dans l'organisation artisanale. La restauration de chaîne se caractérise par des établissements de plus grande taille, ce qui lui permet de regrouper près de 5% du parc des établissements de restauration commerciale mais de capter plus de 20% du chiffre d'affaires. Ainsi, les restaurants de type traditionnel servent en moyenne 50 couverts par jour, contre 200 pour un restaurant de chaîne à service complet⁷. Les établissements que nous avons étudiés se composent de restaurants-grill (rebaptisés ici « Grill ») et des restaurants intégrés aux hôtels⁸ de la chaîne étudiée (« Autel » dans la suite du texte). Toutes ces formes de restauration font l'objet d'une rationalisation industrielle (Gadrey, 1994) très poussée, qui s'accompagne d'une importante supervision directe et transforme radicalement les conditions de réalisation du service.

La rationalisation de l'activité se manifeste tout d'abord par une offre de repas standardisée. Tous les restaurants sont conçus selon le même modèle, la carte est nationale ainsi que le calendrier des « animations » (promotion d'un plat hors carte ou action marketing du type : « une grillade achetée, une grillade offerte »). De plus, les chaînes neutralisent la zone d'incertitude que contrôlent traditionnellement les cuisiniers. La fabrication des plats est réalisée en amont des restaurants, qui se transforment ainsi en lieux d'écoulement de produits préfabriqués. L'activité culinaire étant réduite à des opérations simplifiées⁹, une polyvalence peut être instaurée entre cuisine (« office ») et salle. L'activité n'est plus ici aux mains de deux collectifs sexués différenciés mais d'un ensemble d'« employés de service » qui participent tous au contrôle des flux, produit et client. Les postes de travail présentent, en effet, une double composante : service en salle et préparation à l'office, y compris tâches d'entretien¹⁰.

⁷ La restauration à « service complet » se distingue de la restauration rapide sans service à table. Et parmi les chaînes de restauration à service complet, la restauration du type grill représente de l'ordre de 40% de l'offre de repas.

⁸ Les chaînes sont aux prises avec des stratégies financières qui les amènent à se recentrer sur leur cœur de métier. Ainsi, la chaîne (ici rebaptisée « Autel ») que nous avons étudiée s'est, depuis notre enquête, recentrée sur l'hébergement, en externalisant son offre de restauration. Les établissements d'Autel disposaient à l'époque de leur propre brasserie (plus de 50 couverts) ou café (moins de 50 couverts).

⁹ Dans les restaurants de plus de 50 couverts, la cuisine d'assemblage s'appuie sur des produits semi-élaborés (portions de produits frais ou surgelés) et dans ceux de moins de 50 couverts, ce sont essentiellement les produits de 5^e gamme (préparations sous vide) qui sont privilégiés.

¹⁰ Ainsi, chez Grill, le seul poste fixe est celui de l'employé toutes mains (plongeur). Le poste de « grillardin », chargé de la cuisson des viandes, est tenu en salle par un serveur expérimenté.

Monchatre S., 2017, Des normes de genre aux normes d'entreprise : le service revisité, in M.-H. Lechien et F. Neyrat, *Sociologie de la relation clientèle*, Limoges, PUL, pp. 87-99.

Un collectif unifié dans une solidarité technique

Cette rationalisation de l'activité va de pair avec la diversification des recrutements, en réponse aux difficultés qu'ont ces établissements à attirer des candidatures lorsque le marché du travail est dynamique¹¹. Le recrutement de profils « atypiques » est ainsi ouvertement revendiqué pour des emplois au contenu « maison ». Chez Autel, les employés de service, de préférence bacheliers, sont appelés à une certaine polyvalence entre hôtel et restaurant. Leur niveau d'éducation compte davantage que leur spécialité de formation. Mais plus globalement, les chaînes de restauration accueillent des jeunes en panne d'insertion, des adultes aux parcours accidentés, ainsi que des jeunes diplômés en quête de carrière. Le collectif hétéroclite qui en résulte fonctionne grâce à une organisation du travail entièrement normalisée.

La normalisation du service passe par un véritable quadrillage de l'activité, effectué « au nom du client » (Monchatre, 2011). Une figure de client fictif surgit et s'incarne dans un système d'évaluations externes portant sur la qualité des produits et des prestations. Aux contrôles de qualité et d'hygiène des fournitures et des équipements s'ajoute la venue imprévisible d'un « client mystère », environ quatre fois par an. Le client réel est, quant à lui, équipé pour donner de la voix, notamment à l'aide des formulaires d'évaluation mis à sa disposition. Le verdict de ces multiples évaluations ayant une incidence directe sur la prime collective des employés, la vigilance s'impose à chaque instant. Et pour entretenir l'intense mobilisation requise, un important système de supervision¹² est mis en place. La hiérarchie procède à des évaluations périodiques individualisées des employés, en vue d'entretenir chez eux la culture de la marque. Elle tient également un rôle opérationnel et participe directement à l'activité. Chez Grill, elle occupe plus de la moitié de son temps à des tâches de « production » : service, préparation à l'office, caisse. Elle constitue, de fait, une variable d'ajustement pour pallier les défaillances de l'organisation.

Servir au-delà du genre

Ainsi, de l'encadrement à l'employé de base, l'ensemble du personnel se trouve mobilisé au service de la norme. « Tenir la marque » (Ughetto, 2006) demande à chacun de jouer le jeu de la polyvalence, de se détacher de sa tâche afin de garantir la fluidité du service. Dans ces conditions, la crainte

¹¹ Pour les professionnels issus de formations hôtelières, les chaînes ne sont attractives que dans leurs segments haut de gamme, qui conservent une restauration gastronomique.

¹² Le taux d'encadrement chez Grill est de trois fois supérieur à celui de l'ensemble du secteur H-R.

Monchatre S., 2017, Des normes de genre aux normes d'entreprise : le service revisité, in M.-H. Lechien et F. Neyrat, *Sociologie de la relation clientèle*, Limoges, PUL, pp. 87-99.

d'« être coulé » par les flux, produit et client, devient une préoccupation partagée par tous, qui suscite un sentiment aigu d'interdépendance. Le collectif de travail se trouve uni, au-delà du « métier » ou de l'« emploi » de chacun, dans une dynamique de coopération qui devient la condition pour surnager.

Si tous les employés se trouvent placés au service des flux, la prévention des incidents et aléas constitue également une préoccupation largement partagée. Les clients – réels – disposent du moyen de faire entendre leur voix par le biais de lettres de réclamations redoutées de tous. Se joue ici la réputation du restaurant, mais également le risque d'une sanction susceptible de se répercuter sur la prime collective. La crainte des incidents est d'autant plus forte que les chaînes encouragent le client à se montrer exigeant, jusqu'à l'intéresser à se plaindre. La chaîne Autel a ainsi mis au point le système du « contrat 15 » qui permet au client de se faire rembourser sa chambre si le problème qu'il a rencontré n'a pas été résolu dans les 15 minutes qui suivent la remise des clés. La marque délègue ainsi au client une tâche de supervision prolongeant les fonctions de la hiérarchie. La prévention des réclamations est alors au cœur des pratiques des employés, pour qui le client devient une créature non seulement imprévisible mais potentiellement nuisible. C'est ainsi qu'en cas d'affluence en salle de restaurant, si les temps d'attente sont plus longs que prévu, l'une des stratégies des serveurs est de mettre en scène leur affairément, sans oublier de signaler au client qu'il n'est pas oublié. Il s'agit de montrer à ce dernier « qu'on se donne à fond » dans l'espoir de le dissuader de faire une réclamation.

Mais tenir la marque ne consiste pas seulement à maîtriser les flux et à prévenir les incidents, c'est également passer à l'offensive sur le client. Nous avons vu que les serveurs développent une compétence relationnelle qui leur permet de décoder le client à qui ils ont affaire. Or, cet espace informel de la relation de service n'est plus à l'abri du système de prescription. Le système d'évaluation en place encourage la transformation des employés en vendeurs des produits de la marque. Une « rationalisation de l'interaction » prévoit, pour ce faire, des protocoles d'accueil standardisés, afin qu'aucun produit ne soit oublié et que chaque contact avec le client se transforme en opportunité commerciale. Les serveurs ont ainsi des objectifs de vente d'apéritifs, les réceptionnistes ont des objectifs de vente de cartes de fidélités, etc. Se profile ainsi une forme androgyne de service, combinant maîtrise virile de la relation de service et affairément « muliériste » pour prévenir toute forme d'incident.

Monchatre S., 2017, Des normes de genre aux normes d'entreprise : le service revisité, in M.-H. Lechien et F. Neyrat, *Sociologie de la relation clientèle*, Limoges, PUL, pp. 87-99.

Le service enchaîné doit donc être commercialement offensif et stratégiquement préventif. Il est obtenu à coups de formations généreuses souvent perçues comme des formes d'endoctrinement. Si certains salariés se transforment bel et bien en « entrepreneurs de la norme », en particulier lorsque leur sont faites de séduisantes promesses de carrière, les résistances à ces multiples prescriptions ne manquent pas. Outre qu'elles se manifestent par un important turnover¹³, elles se prolongent, dans l'activité, par le déploiement de différents styles relationnels, selon une grammaire genrée reflétant des scripts sexués (Hall, 1993) souvent corrélés à leur expérience antérieure. Reste que pour eux, l'enjeu est de faire exister un « client à soi », ce qui suppose de réinventer des coulisses à l'abri des regards de la hiérarchie (ne pas importuner le client avec « des services » dont il n'a que faire ou, au contraire, lui suggérer des services que n'offre pas la marque...), même si ces espaces de transgression tendent à se réduire. A l'arrivée, l'ajustement à la demande du client réel passe souvent par la co-production d'une qualité de service au caractère étrangement hétérodoxe.

Dans le secteur évoqué ici, la relation de service est structurellement une relation de clientèle, au sens où la prestation a une finalité marchande. Toutefois, les modalités de l'offensive commerciale attendue varient selon les formes organisationnelles dans lesquelles elle est censée avoir lieu. Dans les structures de type artisanal, la qualité de la prestation et ses résultats en termes commerciaux restent traversés d'incertitudes. Outre que la qualité technique du produit relève du savoir-faire de professionnels de cuisine au fort pouvoir de défection, la position subalterne du service peut conduire à une relation de clientèle davantage marquée par la prévention des incidents. Le caractère sexué de la division du travail inscrit ici l'offensive commerciale dans un genre masculin - que ne rien n'interdit aux serveuses d'adopter. Reste que les stratégies préventives prennent le dessus lorsque le service est aux mains de débutants ou de professionnelles guettées par l'usure, la relation de clientèle s'exerçant en mode mineur – dans tous les sens du terme. Dès lors, l'efficacité commerciale du service en salle tient à la qualité de la coopération entre les groupes professionnels et sexués en présence, celle-ci pouvant être très précaire ou, au contraire, très solide – notamment dans les petites structures aux mains de groupes familiaux.

Les chaînes d'hôtellerie-restauration éliminent, quant à elles, la plupart de ces incertitudes. Les conditions sont réunies pour que la prestation soit

¹³ Turnover d'autant plus important que le marché du travail est dynamique.

Monchatre S., 2017, Des normes de genre aux normes d'entreprise : le service revisité, in M.-H. Lechien et F. Neyrat, *Sociologie de la relation clientèle*, Limoges, PUL, pp. 87-99.

assurée quels que soient les travailleurs en présence. La dimension technique du service n'est plus aux mains de groupes professionnels mais sous le contrôle de l'entreprise. La normalisation du service s'inscrit dans une rationalisation de l'activité qui vise à favoriser l'offensive commerciale en direction des clients. Pour autant, le service enchaîné n'enchaîne pas les employés de service à la fonction de vendeur. Si tous sont censés passer à l'offensive, en même temps que prévenir les incidents, tous doivent surtout composer avec le « client de chair » qui leur fait face. La traduction des abstractions de la norme en prestation répondant aux attentes de ce dernier passe par une pluralité de styles d'activité qui font prendre à la relation de clientèle des chemins de traverse.

Bibliographie

Philippe Alonzo, *Femmes employées. La construction sexuée du salariat*, Paris, l'Harmattan, 1996.

Michel Arliaud, 2003, *Les compétences dites "relationnelles" : Quel contenu, quel apprentissage, quelle place ?* Rapport intermédiaire, DESCO.

Pierre Bourdieu, *La domination masculine*, Paris, Le Seuil, 1998.

Marie Cartier, Marie-Hélène Lechien, « Vous avez dit 'relationnel' ? Comparer des métiers de service peu qualifiés féminins et masculins », *Nouvelles questions féministes*, 2012, vol 31 n°2.

Angélique Fellay, « "Des heures sans valeur" : le travail des serveuses en horaire de jour », *Nouvelles questions féministes*, 2009, Vol 28, n°2, p. 80-92.

Michèle Forté et Sylvie Monchatre, « Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? » *Revue de l'IREs*, n°76, 2013, p.127-150.

Jean Gadrey., « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail* vol. 36, n°3, 1994, p. 381-389.

Jean Gadrey, « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? » *Revue française de sociologie*, 35 (2), 1994, p. 163-195.

Yvonne Guerrier and Amel S. Adib, "'No, we don't provide that service': The Harassment of Hotel Employees by Customers", *Work, Employment and Society*, Vol. 14, n°4, 2000, p. 689-705.

Elaine. J. Hall, « Smiling, Deferring, and Flirting. Doing Gender by Giving "Good Service" », *Work and Occupations*, Vol. 20, n°4, 1993, p. 452-471.

Aurélié Jeantet, « A votre service ! La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, vol. 45, n°1, 2003, p. 191-209.

Monchatre S., 2017, Des normes de genre aux normes d'entreprise : le service revisité, in M.-H. Lechien et F. Neyrat, *Sociologie de la relation clientèle*, Limoges, PUL, pp. 87-99.

Eve Laperrière, Karen Messing, Renée Bourbonnais, « "Pour être une serveuse, tu dois avoir toute ta tête" : Efforts et reconnaissance dans le service aux tables au Québec », *Travailler*, n°23 (1), 2010, p. 27-47.

Anne Martin-Fugier, *La place des bonnes* (1979), Paris, Tempus, 2004.

Pascale Molinier, « Virilité défensive, masculinité créatrice », *Travail, Genre et Société* n°3, 2000, p. 25-44

Pascale Molinier, « De la condition de bonne à tout faire au début du XXème siècle à la relation de service dans le monde contemporain : analyse clinique et psychopathologique », *Travailler*, 13 (1), Dossier : Nouvelles formes de servitude et psychopathologie, 2005, p. 7-33.

Sylvie Monchatre, *Etes-vous qualifié pour servir ?* Paris, La Dispute, collection « Le genre du monde », 2010

Sylvie Monchatre, « Ce que l'évaluation fait au travail. Normalisation du client et mobilisation différentielle des collectifs dans les chaînes hôtelières », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°189, 2011, p. 42-57.

Pierre Naville, *Vers l'automatisme social, Problèmes du travail et de l'automation*, Paris, Gallimard, 1963.

Georges Orwell, *Dans la dèche à Paris et à Londres* (1933), Paris, traduction française, Paris, 10/18, 1982.

Angelo Soares, « Interactions et violences dans les supermarchés », *Les Cahiers du genre*, n°28, 2000.

Pascal Ughetto, « La marque en actes dans la grande distribution », in Bidet A. et alii (dir.). *Sociologie du travail et activité*. Toulouse, Octarès, 2006, pp. 209-219

Yvonne Verdier, *Le petit chaperon rouge dans la tradition orale* (1978), Paris, Allia, 2014.

Jean-Marc Weller, « Relation de service », in A. Bevort et alii, *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, 2012, p. 636-643.

William-Foote Whyte, (Ed), « When customers and workers meet », in *Industry and society*. New York, NY, US, McGraw-Hill Book Company, 1946, p. 123-147.

William-Foote Whyte, « The social structure of the restaurant », *The American Journal of Sociology*, 54-4, 1949, p. 302-310.