

# « Dynamiques actuelles du travail dans le contexte néofordiste en Suisse : le cas de la coiffure et du guichet »

Recherche FNS Projet n° 100012-111961/1

Natalie Benelli, Magdalena Rosende, Françoise Messant-Laurent

## Rappel de l'objectif de l'étude<sup>1</sup>

Notre étude cerne les transformations que subissent, dans le contexte néofordiste, deux métiers de service, la coiffure et le guichet de gare. L'exercice de ces activités impliquant une relation de face-à-face directe ou indirecte avec un public, nous nous sommes en particulier intéressées à la place qu'occupent les destinataires dans la production du service. Dans le contexte actuel de l'essor de politiques centrées sur la satisfaction de la clientèle, deux interprétations opposées de la relation de service prédominent dans la littérature : alors que certain·e·s auteur·e·s considèrent les interactions avec le public comme un vecteur d'enrichissement du travail (dans le sens où la relation de service sollicite la capacité à adapter le service à un public diversifié), d'autres envisagent l'obligation d'offrir un service adapté à une demande particulière comme un aménagement de la logique taylorienne-fordienne. Face à ces interprétations divergentes, notre projet avait comme objectif d'élucider les modifications que connaissent deux métiers de service à l'aide d'une étude empirique qui accorde une attention particulière à ce qui se joue dans la relation entre prestataires et le destinataires. Nos résultats le montrent, appréhender le sens de l'évolution du travail de service dans le contexte actuel implique de tenir compte, dans l'analyse, de la *nature* du service fourni d'une part, et du *contexte organisationnel et économique* de sa production.

## Méthodes et population

L'analyse du travail des professionnel·le·s de la coiffure et du guichet de gare et de leur relation avec le public repose sur les données collectées à l'aide d'entretiens semi-directifs et d'observations *in situ* du travail auprès de 40 personnes qualifiées, dix employé·e·s du guichet de gare traditionnel et dix du guichet téléphonique (centre d'appels *Railservice* ; douze coiffeuses et coiffeurs dans les salons traditionnels et huit dans les salons franchisés.<sup>2</sup> Ces populations ne sont pas représentatives du personnel de la coiffure et du guichet. Notre échantillon réunit des individus aux caractéristiques sociales et professionnelles hétérogènes, à l'exception du diplôme, la majorité des personnes interviewées étant au bénéfice d'un ou de plusieurs titres de formation professionnelle (suisse et français). Alors que le statut des employé·e·s de guichet est identique, il s'agit de salarié·e·s d'une grande entreprise de transports publics, celui des coiffeurs et coiffeuses est hétérogène. Cette population se compose d'indépendant·e·s (ayant ou non des salarié·e·s sous leurs ordres) et de salarié·e·s (dont quelques gérant·e·s). Le travail de guichet est fortement féminisé (17 femmes et 3 hommes), tandis que les professionnel·le·s de la coiffure composent une population mixte (12 femmes et 8 hommes). Les employé·e·s de guichet sont de nationalité suisse dans la quasi

---

<sup>1</sup> Sauf exceptions, nous avons renoncé à faire figurer dans ce texte l'appareil de référence bibliographique sur lequel nous nous appuyons.

<sup>2</sup> Les employé·e·s travaillent à des guichets différents : trafic national, trafic international et guichet téléphonique (centre d'appels). Les coiffeurs et coiffeuses exercent leur métier au sein de salons de nature et taille différente, des salons artisanaux, situés au centre ville ou dans des quartiers, réunissant de 1 à 15 personnes et des salons franchisés, de taille variable également, localisés la plupart du temps au centre ville ou dans des centres commerciaux.

totalité, alors que la coiffure réunit des individus de nationalité diverse, notamment des Français·e·s.

### **Le travail dans le guichet et la coiffure**

Le travail de guichet de gare, comme la coiffure, appartient à la catégorie des services marchands et consiste essentiellement dans la vente de titres de transport, les renseignements, le conseil et le service après-vente. Au cours de la décennie 1990, la liste des tâches s'est étendue à la vente de billets pour des manifestations diverses (musées, concerts, etc.). Bien qu'il exige la présence du destinataire, le type de service délivré est, la plupart du temps, standardisé, le travail consistant à faire correspondre la demande de la clientèle aux produits existants. L'exercice du métier exige une formation professionnelle de deux à trois ans qui mêle aptitudes techniques, commerciales et relationnelles. Impliquant une relation directe ou médiatisée (téléphone) avec des client·e·s, le travail de guichet se caractérise par des interactions de courte durée et un accueil anonyme ; la plupart du temps, les échanges sont limités à quelques minutes (trafic national, centre d'appels), mais peuvent aller jusqu'à 20 minutes (trafic international). Cette relation n'est pas (ou rarement) appelée à se répéter avec le même agent. Le procès de travail est formalisé et rationalisé, dans le sens où le contact avec la clientèle fait l'objet de procédures plus ou moins rigides (selon le type de guichet). Bien que la rationalisation du travail doive beaucoup à l'informatisation du guichet, elle est également étroitement liée à l'organisation bureaucratique/taylorienne de l'entreprise.

Le travail de coiffure consiste en la réalisation d'un service produit sur mesure. En tant qu'activité de « travail sur et pour autrui », il exige la collaboration du destinataire, et renvoie à un processus de négociation entre coiffeur/euse et client·e, à un processus d'ajustement entre offre et demande. L'exercice du métier exige une formation de trois ans, qui articule savoirs-faire et savoirs-être, aptitudes techniques et relationnelles, ainsi que des compétences commerciales. Le personnel qualifié maîtrise l'ensemble du procès de travail (accueil, lavage, coupe, coiffage, coloration, frisure, conseil et vente de produits capillaires). Dans ce sens, la coiffure relève de l'artisanat. La pratique professionnelle implique un contact direct avec un public varié, la durée des interactions s'échelonne entre 30 minutes et 3 heures et les interactions entre un·e client·e et un·e coiffeur/euse sont susceptibles de se répéter.

Touchant à l'hygiène et à la mise en valeur du capital corporel, connoté à la beauté féminine, ce métier souffre d'une représentation négative. L'idée selon laquelle les membres de ce groupe professionnel possèdent un faible capital scolaire est très répandue et affecte la reconnaissance de l'activité elle-même. La coiffure fait par ailleurs partie des activités professionnelles les moins bien rémunérées et se situe au bas de la hiérarchie sociale des métiers. Il s'agit, en outre d'une activité largement féminisée depuis plus d'un demi-siècle. La nature du travail n'est pas totalement étrangère à cela. Cette activité entretient une proximité étroite avec l'entretien de soi, habituellement effectué dans la sphère privée. En règle générale, le lavage et l'entretien des cheveux sont accomplis au domicile. Et bien que la coupe et la coloration soient des tâches de plus en plus externalisées, toute personne adulte peut, en principe, couper et colorer sa chevelure par ses propres moyens ou en demandant l'aide de son entourage. Ainsi, même si le soin et l'entretien des cheveux par des professionnel·le·s se sont démocratisés, la coiffure est un « confort » que l'on s'offre<sup>3</sup>, ce qui se traduit, on va le voir, dans les pratiques qui entourent la prise en charge des client·e·s.

---

<sup>3</sup> Dans ce sens, la coiffure est un service fondé sur la logique de la sous-traitance.

## **Le guichet de gare et la coiffure dans le contexte néofordiste**

### *Le travail des employé·e·s de guichet de gare : recomposition du métier et polyvalence*

Le travail au guichet de gare se caractérise par une flexibilité organisationnelle et la recomposition constante de son contenu. Les employé·e·s sont de plus en plus amené·e·s à alterner les différents guichets en fonction de la fluctuation de la clientèle : trafic national et international pour les employé·e·s du guichet traditionnel, centre d'appels et guichet traditionnel pour les employé·e·s du guichet téléphonique. Certain·e·s employé·e·s du guichet traditionnel sont, en plus, responsables de l'encadrement des apprenant·e·s ou assurent le « service arrière », tandis qu'on trouve, parmi les employé·e·s du guichet téléphonique, des « *trouble shooters* » auquel·le·s les autres employé·e·s peuvent s'adresser en cas de problèmes. En outre, de nouvelles tâches se rajoutent au travail de guichet, par exemple l'« *Infoteam* », qui consiste à aller sur les quais, diriger les voyageurs et voyageuses vers les trains et répondre à leurs questions. Si la plupart des personnes de notre étude disent avoir vécu ces changements avec une certaine méfiance initiale, elles vivent l'alternance entre plusieurs guichets et tâches comme un *enrichissement* du fait qu'elle casse la *monotonie du travail* à un seul guichet. Cependant, faire plusieurs guichets dans une même journée se traduit par une *intensification du travail*, par exemple quand la pause octroyée entre un guichet et l'autre est utilisée pour faire la caisse.

La flexibilisation du personnel s'accompagne de stratégies d'orientation de la clientèle vers le *self-service* (acquisition de produits aux automates et via internet), dans le but de réduire au maximum les activités de vente au guichet au profit des renseignements et du service après-vente (échange de billets, remboursements, etc.). la recomposition du travail de guichet, combinée avec l'introduction de nouvelles tâches comme « *Infoteam* », comporte le risque d'enlever au métier le cœur même de ce qui fonde le savoir-faire et la fierté professionnelle des employé·e·s – le conseil et la vente de produits adaptés aux besoins de la clientèle –, et de faire d'elles et d'eux des simples exécutant·e·s « au service » de la clientèle. Nous faisons l'hypothèse que les changements en cours vont dans le sens d'une déqualification du métier d'employé·e de guichet de gare.

Les transformations en cours n'affectent pas exactement de la même manière le guichet traditionnel et le guichet téléphonique. Si le management par résultat concerne tous les services depuis le début des années 2000, le centre d'appels semble plus touché que le guichet traditionnel. Les objectifs de vente, sont régulièrement communiqués aux employé·e·s, de même que les « *activas* » ( promouvoir la 1ère classe ou le paiement par carte de crédit par exemple). Les employé·e·s de *Railservice* doivent également respecter des consignes telles que répondre à 75% des appels dans les 20 secondes. Malgré les différences entre les guichets traditionnel et téléphonique, le discours des employé·e·s à propos des conditions de travail est identique. Le contexte dans lequel elles et ils exercent leur métier a ainsi moins d'importance que nous pensions dans le projet initial, ce qui vaut aussi, nous le verrons plus loin, pour le discours concernant les pratiques et la perception que les employé·e·s ont de la relation avec le public.

### *La coiffure, artisanat « servile »*

La situation de la coiffure se distingue à plusieurs niveaux de celle du guichet de gare. Confronté·e·s à une *double concurrence* professionnelle<sup>4</sup> et privée – on l'a dit, certaines tâches accomplies par les professionnel·le·s peuvent facilement être effectuées dans la sphère privée –, les salons de coiffure traditionnels et franchisés adoptent des politiques censées attirer et fidéliser le plus de client·e·s possible : horaires continus ; adaptation des pauses en

---

<sup>4</sup> La concurrence dans la branche est très grande, aucune formation professionnelle n'est exigée pour ouvrir un salon. Selon les personnes interviewées, la ville de Lausanne compte environ 400 salons de coiffure en 2007.

fonction des client·e·s ; acceptation de client·e·s sans rendez-vous, peu avant l'heure de fermeture officielle, qui arrivent en retard, etc. Les salons réunissant plusieurs professionnel·le·s (patron·ne avec un·e ou plusieurs employé·e·s et/ou apprenti·e·s) adoptent une division du travail souple : les employé·e·s qualifié·e·s font tout du shampoing à la coupe et à la couleur, ce qui permet l'assignation flexible des employé·e·s aux différentes tâches en fonction des besoins du moment. Seuls quelques grands salons franchisés opèrent une division stricte, notamment entre « stylistes » (conseil, coupe et brushing) et « coloristes », le travail des premier·e·s étant d'ailleurs plus prestigieux que celui des second·e·s<sup>5</sup>. Si le shampoing et le « sale boulot » (nettoyage, balayage, lessive, etc.) sont généralement l'apanage des apprenti·e·s, les personnes de notre étude affirment qu'en cas de nécessité, chaque employé·e peut être sollicité·e afin d'éviter des retards et garantir à la clientèle un service rapide et efficace. Une coiffeuse disponible fera ainsi le shampoing ou appliquera la couleur à la cliente d'une collègue si celle-ci est occupée par une autre cliente.

La coiffure est moins affectée par le contexte économique actuel que le guichet de gare, la flexibilité et l'orientation clientèle faisant davantage partie inhérente du métier. Soumis·e·s depuis la démocratisation de la coiffure à une forte concurrence (Konher, 2006), les professionnel·le·s de la coiffure mettent l'accent sur leur savoir-faire technique et relationnel pour fidéliser leur clientèle. Si, au fil du temps, des nouvelles techniques gagnent en importance (comme la couleur et les mèches), alors que des anciennes se perdent (notamment les permanentes), le métier n'a pas perdu son caractère artisanal. Cependant, on observe dans les grands salons franchisés une dynamique de formalisation et de rationalisation des procédures de travail. Les salons traditionnels et franchisés se distinguent ainsi surtout par le fait que les seconds développent leurs propres techniques et outils et sortent deux fois par année une nouvelle collection de coupes et de couleurs. Les employé·e·s des salons franchisés doivent suivre les « nouvelles tendances » définies par la maison mère et travailler avec les techniques développées par celle-ci. Pour se distancier des salons traditionnels, les franchises se présentent comme modernes et à la mode alors que les salons traditionnels et leurs canaux de formation (CFC) sont considérés comme dépassés et ringards. En revanche, les professionnel·le·s des salons traditionnels opposent leur « créativité » et leur savoir-faire artisanal à la standardisation et à la rationalisation du travail développées dans les salons franchisés. Cependant, malgré ces différences, le discours sur la relation de service ne se distingue guère entre professionnel·le·s des salons traditionnels et franchisés. Comme dans le cas du travail de guichet, le contexte dans lequel le métier est exercé ne pèse guère sur la manière dont la relation à la clientèle est perçue et sur les pratiques professionnelles avec la clientèle.

### ***Les politiques de satisfaction de la clientèle***

Dans le contexte néofordiste, le « service de qualité » et la satisfaction de la clientèle sont devenus le *leitmotif* des entreprises. Nos résultats montrent que si le client est effectivement « roi » dans la coiffure, en ce qui concerne les CFF, il s'agit surtout de lui « faire croire qu'il est roi ».

### ***Les CFF : une « satisfaction clientèle » aux apparences trompeuses***

La politique de satisfaction de la clientèle des CFF consiste essentiellement dans la création d'offres spéciales et de produits flexibles (avec des conditions d'achat variables en fonction du budget des client·e·s<sup>6</sup>), la mise à disposition d'informations et la vente de produits sur internet, ainsi que l'élargissement des possibilités de *self-service*. Les CFF suggèrent ainsi aux

---

<sup>5</sup> Les coloristes sont plus souvent des femmes, alors que les hommes sont quasi exclusivement des stylistes.

<sup>6</sup> Par exemple, le client a le choix entre un billet remboursable et non remboursable, le prix du premier étant plus élevé que celui du second.

client·e·s l'existence de produits adaptés à leur budget ainsi qu'une certaine autonomie dans l'acquisition d'informations et de produits. Cependant, la plupart de ces produits sont soumis à des conditions d'achat, d'échange et de remboursement précises, de sorte que l'offre des CFF s'avère moins souple que ce que l'entreprise prétend<sup>7</sup>. Dans les faits, les conditions auxquelles sont soumises les offres spéciales deviennent source de conflits entre la personne derrière le guichet et les client·e·s. La gestion des conflits est d'ailleurs traitée dans les cours de formation que les CFF offrent à leur personnel et ne pas avoir de conflits avec la clientèle est considérée comme une qualification par les supérieurs. Mais les offres spéciales posent encore un autre problème : puisqu'elles changent souvent, ni les client·e·s ni les employé·e·s maîtrisent la totalité de leur palette. Les personnes interviewées affirment ainsi qu'il peut arriver qu'un·e client·e demande un produit dont elles ne connaissent pas l'existence, ce qui remet en question leur savoir-faire et leur professionnalité face à une clientèle qui a de plus en plus la possibilité de se procurer elle-même certaines informations et devenir elle-même « experte » (voir plus loin). Si la satisfaction de la clientèle est bien au centre de la rhétorique des CFF, elle a en réalité bien des limites. Grâce au quasi-monopole sur le trafic ferroviaire suisse, les CFF peuvent imposer à leur clientèle une politique qui va à l'encontre du « client-roi »<sup>8</sup>. Nos interviewé·e·s le confirment d'ailleurs : le client n'est plus roi, mais il doit croire qu'il l'est. Les employé·e·s de guichet sont ainsi amené·e·s à limiter leur disponibilité à l'égard des client·e·s. Si auparavant, ils et elles étaient censé·e·s faire tout pour trouver l'offre qui convenait le mieux à un·e client·e, même si cela impliquait des longues recherches qui n'aboutissaient pas forcément à une vente, aujourd'hui la recherche doit se limiter à ce qui est « raisonnable », l'objectif principal étant de « faire du chiffre » - tout en faisant croire au/à la client·e que l'on fait tout pour lui trouver la meilleure offre.

#### *La coiffure : la « satisfaction clientèle » rime avec serviabilité*

Dans la coiffure, le client – et surtout la cliente – est roi : de l'accueil à l'exécution de la demande, en passant par sa négociation, les coiffeuses et les coiffeurs ne mettent pas seulement en œuvre leur savoir-faire artisanal pour faire un bon travail, elles et ils doivent surtout faire en sorte que la/le client·e se sente à l'aise. Ce travail relationnel se caractérise par une forte dimension servile que l'on ne retrouve pas dans la même mesure chez les employé·e·s du guichet de gare. Il va largement au-delà des « civilités » dont parle Goffman (1968) : il s'agit d'une prise en charge, par la coiffeuse et le coiffeur, du bien-être de la cliente pendant toute la durée de sa visite. Si les professionnel·le·s de la coiffure acceptent la dimension servile de leur métier, certain·e·s expriment des ressentiments envers les clientes qui « viennent faire leur princesse ». Les professionnel·le·s de la coiffure ont donc beau mettre en avant leur savoir-faire artisanal pour attirer des client·e·s, elles et ils ne peuvent pas toujours faire valoir leur vision de la coiffure. Si tou·te·s les coiffeuses et coiffeurs de notre étude déclarent refuser d'exécuter des demandes qui mettent en danger les cheveux (par exemple faire une permanente ou décoloration sur un cheveu abîmé), certain·e·s sont d'accord d'effectuer des demandes qui vont à l'encontre de leur savoir-faire (par exemple une coupe ou une couleur qui ne va pas à la cliente), parce que « le client paie » et que l'on ne veut pas le perdre. Reste, en plus, l'incertitude par rapport au résultat du travail fourni : même si la coiffeuses ou le coiffeur exécute exactement la demande de la/du client·e, elle/il n'est jamais sûr·e de la satisfaction de ce·tte dernier·e. Les client·e·s insatisfait·e·s peuvent ainsi imposer à la coiffeuse ou au coiffeur de refaire le travail jusqu'à ce que celui-ci corresponde à leur demande.

---

<sup>7</sup> Par exemple, les billets bon marché pour Paris sont limités en nombre.

<sup>8</sup> Pour donner un exemple, une des stratégies pour amener les client·e·s à faire leur billet à l'automate consiste à limiter le nombre de guichets ouverts et augmenter ainsi le temps d'attente.

## **Les professionnel·le·s du guichet et de la coiffure face à leur public : la négociation de l'expertise légitime et conception de la relation de service**

La plupart des analyses classiques consacrées aux interactions de service tendent à définir la relation qui s'établit entre prestataire et destinataire comme fondamentalement asymétrique. Par exemple, le modèle du réparateur (Goffman, 1968) suppose un prestataire-spécialiste disposant d'une expertise spécifique reconnue par le destinataire, lequel est envisagé comme incompetent à propos de l'objet. L'étude de la manière dont les professionnel·le·s du guichet et de la coiffure<sup>9</sup> rendent compte du travail avec les destinataires, ainsi que l'examen de leur conception de la relation de service « idéale » montrent que, dans ces deux métiers, un des enjeux de la relation de service concerne la négociation de l'expertise légitime<sup>10</sup>. Les client·e·s du guichet et de la coiffure, on va le voir, ne sont pas des « non-experts » ou novices, au contraire : la production du service exige des client·e·s ayant des connaissances, voire un savoir qui se rapproche de celui des professionnel·le·s.

### *Le guichet de gare : face à une clientèle de plus en plus experte*

La participation active du destinataire dans le processus de production d'un service, habituellement désignée comme « coproduction » (Gadrey, 1992), constitue un dilemme pour les employé·e·s du guichet de gare : pour faire le travail, le personnel dépend du savoir des client·e·s, mais les connaissances de la clientèle risquent en même temps de remettre en cause les compétences des employé·e·s. Si la production du service requiert leur expertise (maîtrise des outils techniques, de la gamme de produits, etc.), elle dépend étroitement de la formulation de la demande par le destinataire. Les professionnel·le·s soulignent ainsi l'importance du savoir détenu par la clientèle dans l'exécution d'un service efficace et rapide. Les client·e·s qui ne connaissent ni la date ni les modalités de voyage rendent l'exercice du travail difficile : ainsi, non seulement la vérification de plusieurs options prend du temps, mais le prix du billet dépend de plus en plus – dans le cadre des produits flexibles – de la date et heure de départ et de retour, etc. Par ailleurs, les outils de travail du guichet (logiciels de commande) exigent des données précises pour exécuter la demande. La clientèle doit aussi connaître les conditions entourant l'achat des titres de transport et faire confiance au personnel. Ainsi, le client « idéal » est celui qui à la fois « sait ce qu'il veut », connaît les conditions d'achat et « fait confiance » aux agents. L'expertise des client·e·s ne doit ainsi pas équivaloir à celle des employés, et moins encore le dépasser. Le client « pénible » est ainsi incarné par une personne qui en sait ou croit en savoir plus que le prestataire, remettant ce faisant en cause l'expertise de ce dernier. Cette catégorie de clientèle est présentée comme étant habitée par la « méfiance », ce sont des personnes qui demandent par exemple aux professionnel·le·s de « contrôler encore une fois » les informations données. Sont également considéré·e·s comme « pénibles » les client·e·s qui arrivent au guichet avec un papier contenant toutes les informations nécessaires à la production du titre de transport, situation qui « transforme » les professionnel·le·s en simples « exécutant·e·s »<sup>11</sup>. Le rapport des employé·e·s de guichet au savoir détenu par le public est donc ambivalent, à la fois exigé, parce que nécessaire à la production du service, et redouté car il risque de remettre en cause

---

<sup>9</sup> Bien que nous ayons pris en considération les destinataires dans l'analyse du travail de guichet et de coiffure, nos données sur la relation de service (issues des entretiens et de l'observation) présentent essentiellement le point de vue des prestataires.

<sup>10</sup> Bien que dimension importante du travail de service, nous n'abordons pas ici les compétences relationnelles, le registre de la civilité notamment.

<sup>11</sup> Ce qui est en partie le cas des employé·e·s du guichet trafic national, confronté·e·s à un public composé majoritairement de pendulaires, et qui soulignent fortement la monotonie du travail, mais cela peut également concerner les agents du guichet trafic international.

leur légitimité de professionnel·le. Cette situation trouve sa source dans les mutations qu'a connu le travail de guichet au cours des dernières décennies. Grâce à internet notamment, la clientèle achète non seulement des titres de transport, mais dispose également d'un réservoir de savoirs conséquent : horaires des trains, produits, offres spéciales, prix, délais, conditions d'achat, etc. Cette connaissance peut parfois dépasser celle des professionnel·le·s, les outils informatiques ne permettent pas toujours au personnel d'accéder aux mêmes données que la clientèle. C'est pourquoi, au guichet, la confrontation de deux savoirs et la négociation du savoir légitime, peut être source de tensions ou conflit. La politique de l'entreprise n'est pas étrangère à cela. Les nouvelles missions qui sont attribuées au personnel de guichet et le développement du *self-service* contribuent à redéfinir l'expertise des employé·e·s, lequel·le·s ont le sentiment d'être (relativement) dépossédé·e·s de leur savoir, et redoutent d'être cantonné·e·s au service après-vente et à l'accompagnement des voyageurs et voyageuses. On le voit, au guichet, la relation asymétrique définie par les rôles de prestataire spécialiste et de destinataire novice devient de fait plus symétrique à mesure que l'accès de la clientèle aux savoirs ésotériques et au *self-service* s'élargit.

L'analyse du discours des employé·e·s du guichet met au jour un autre registre sous-tendant la conception de la relation de service, celui des valeurs professionnelles. Les employé·e·s de notre échantillon ont deux conceptions différentes que nous nommons respectivement « éthique du service public » et « logique économique ». La première est propre aux employé·e·s ayant une longue expérience professionnelle surtout, socialisé·e·s à la culture du service public. En revanche, la majorité, celles et ceux qui ont moins de 30 ans notamment, suivent davantage une logique centrée sur les résultats économiques de l'entreprise, jouant le jeu de la hiérarchie. Elles et ils donnent la priorité aux résultats économiques et au chiffre d'affaires. La plupart des employé·e·s signalent ainsi ne « pas passer une demie heure à chercher un produit pour un client qui n'est pas sûr de vouloir partir ». En revanche, il y a, parmi les « vieux cheminots »<sup>12</sup>, des personnes qui, adhérant à l'idée de « service public », affirment « en faire plus » pour certain·e·s client·e·s, ceux et celles qu'ils trouvent « sympathiques » notamment, même si le service rendu n'aboutit pas forcément à une vente. C'est là une petite marge de manœuvre que les employé·e·s se sont préservé·e·s dans un contexte où l'organisation du travail et le travail sont de plus en plus rationalisés.

#### *La coiffure : conception professionnelle versus conception profane*

Dans la coiffure, la production du service met en jeu deux types de savoir, celui, profane, du destinataire et le savoir-faire professionnel des coiffeuses et coiffeurs. Pour produire un service « sur mesure », c'est-à-dire créer un produit qui n'existe pas *a priori*, il s'agit de faire converger l'expertise du personnel et la demande de la clientèle, avec les informations concernant sa chevelure et son entretien transmises aux professionnel·le·s. L'interaction prend alors la forme d'une négociation entre les prétentions de la clientèle et l'idée que les professionnel·le·s se font du service à lui rendre. En d'autres termes, un ajustement doit se faire entre les deux, et c'est cet ajustement qui délimite le contenu effectif de la prestation. La plupart des coiffeurs et coiffeuses soulignent l'importance de bien cerner la demande des client·e·s, de lever les malentendus, sur la définition d'une couleur par exemple, afin d'éviter le mécontentement de ceux-ci et celles-ci. Cependant, même si professionnel·le et client·e s'accordent sur le travail à effectuer, le « bon » résultat n'est jamais assuré : parce que le cheveu ne réagit pas comme prévu, parce que le prestataire et le destinataire ont une

---

<sup>12</sup> Terme utilisé par les personnes qui ont été formées et engagées par les CFF lorsque ceux-ci étaient encore une entreprise publique et que le personnel avait le statut de fonctionnaire.

compréhension différente d'une coupe ou d'une couleur, etc. Dans ce sens, si le résultat ne satisfait pas la clientèle, la relation marchande court le risque d'être rompue.

La clientèle « idéale » telle qu'imaginée par les coiffeuses et les coiffeurs, est, d'ailleurs, une figure ambivalente : elle a à la fois une demande précise, c'est-à-dire « dit ce qu'elle veut », et laisse carte libre au coiffeur. Cet idéal témoigne de la contradiction qui caractérise la coiffure : si les professionnel·le·s aimeraient bien que les client·e·s se confient à leur expertise, elles et ils sont conscient·e·s du fait de devoir tenir compte, dans l'exécution du travail, des demandes de la clientèle, même lorsque celles-ci vont à l'encontre de leur savoir-faire professionnel. La clientèle a, en effet, une conception de la coiffure (de la coupe, de la couleur, etc.) qui ne correspond pas forcément à celle du coiffeur/euse<sup>13</sup>. Il peut par exemple arriver qu'une cliente demande une coupe que la coiffeuse juge inadaptée à son visage. Si, dans ce cas, la coiffeuse va mettre en œuvre tout son savoir-faire d'artisan<sup>14</sup> pour convaincre la cliente, elle ne peut pas refuser d'exécuter la demande de la clientèle si elle veut la fidéliser.

Dans un contexte de forte concurrence, la ou le client·e peut ainsi imposer sa conception de la coiffure aux professionnel·le·s. La production du service entraîne alors la mise entre parenthèses de la professionnalité des coiffeurs/euses et ainsi la délégitimer. C'est ce qui apparaît dans les récits concernant les client·e·s « pénibles », essentiellement des personnes qui font passer leurs envies et besoins avant ceux des professionnel·le·s<sup>15</sup> ou qui dictent au personnel la manière d'exercer son métier. A ce propos, le discours de certain·e·s patron·ne·s est révélateur des rapports de force qui organisent l'interaction avec la clientèle : occupant une position plus avantageuse que les salarié·e·s, elles et ils rapportent « éduquer » la clientèle au respect des horaires, leur imposer le silence pendant qu'elles/ils coupent, même si les client·e·s aimeraient discuter, etc. Certain·e·s affirment même refuser de réaliser les demandes considérées comme inadaptées, mais ce sont des cas rares. De manière générale, l'exercice de la coiffure s'inscrit davantage que dans le guichet dans des rapports de soumission à la clientèle.

L'analyse du discours des coiffeuses et coiffeurs met au jour une autre dimension de la relation de service qui renvoie à la manière dont les professionnel·le·s gèrent la proximité de leur métier avec le privé. Deux tendances coexistent parmi les interviewé·e·s. D'un côté, on trouve des coiffeurs et coiffeuses qui établissent une distance avec la clientèle, refusant par exemple de nouer des relations de familiarité ou d'amitié, de tutoyer les client·e·s et ou de parler de leur vie privée. Cette logique de dépersonnalisation du travail délimite la figure d'un·e professionnel·le dont la priorité est de fournir un service fondé sur son expertise et d'entretenir des rapports neutres et donc professionnels avec sa clientèle. Elle n'est pas sans rappeler les stratégies de professionnalisation que développent les membres des « métiers modestes » pour se rapprocher des professions (Hughes, 1996). De l'autre côté, figurent des coiffeurs et coiffeuses qui au contraire valorisent la dimension privée et considèrent les relations personnelles établies avec la clientèle comme un aspect positif et enrichissant du métier. Tutoyer la clientèle, l'appeler par son prénom, fréquenter certain·e·s client·e·s à l'extérieur du salon, etc. sont des pratiques susceptibles de diminuer l'asymétrie sociale attachée aux positions sociales respectives de prestataire et de destinataire du service (Gimlin

---

<sup>13</sup> Un exemple fréquemment cité, le ton cuivré renvoie à des tonalités très variables selon la clientèle et ne coïncide pas forcément au « cuivré » figurant dans les catalogues des salons.

<sup>14</sup> Vecteur de valorisation du métier, le parallèle avec le champ artistique est très présent, aux côtés du terme artisan, dans les propos du personnel de coiffure. Nombreux sont celles et ceux qui se définissent comme des artistes, comme exerçant un métier qui exige un « sens de la créativité » ou « sens artistique » prononcé.

<sup>15</sup> Arrivent en retard, sollicitent un service quelques minutes avant la fermeture du salon, etc. Rappelons, à cet égard, que le retard ou l'oubli d'un rendez-vous ne sont pas facturés aux client·e·s, contrairement à ce qui est par exemple le cas chez le médecin.

(1996). Rappelons cependant que si la personnalisation du travail est vécue comme vecteur de valorisation de l'activité, elle comporte le risque d'en faire plus sans être rémunéré pour autant, et donc de nier le rapport de travail (Benelli, 2007). Sur la base de nos données, nous faisons l'hypothèse que les personnes qui revendiquent la séparation stricte du privé et du professionnel dans l'exercice de leur métier travaillent surtout dans les salons haut de gamme, alors que celles qui ont une conception de leur métier comme intégrant le professionnel et le privé travaillent plutôt dans les petits salons de quartier. Ces conceptions renforcent ainsi la hiérarchie professionnelle informelle qui organise l'univers de la coiffure.

### **Conclusion**

Notre étude montre l'intérêt d'analyser la relation de service par rapport à un terrain précis. Pour comprendre les enjeux que le travail avec le public comporte pour les professionnel·le·s, il est nécessaire de tenir compte de la nature et du contexte organisationnel et économique dans lequel le service est produit. Dans la coiffure et le travail de guichet de gare, les rapports de force ne jouent pas toujours au profit des professionnel·le·s, au contraire. Les client·e·s des CFF ont de plus en plus accès aux mêmes informations et opérations que les guichetier·e·s, devenant des expert·e·s au même titre que ces dernier·e·s. Pour les employé·e·s, il s'agit de gérer au mieux une clientèle qui prétend en savoir autant, voire plus sur les produits offerts. Cependant, le quasi-monopole des CFF sur le trafic ferroviaire suisse limite le pouvoir des client·e·s ; contrairement aux client·e·s de la coiffure, elles et ils ne peuvent pas passer par d'autres canaux pour accéder à ces services. Les client·e·s de la coiffure sont également de plus en plus des « expert·e·s » qui essaient d'imposer aux professionnel·le·s leur conception du métier. Contraint·e·s à fidéliser le plus de client·e·s possibles, les coiffeurs et les coiffeuses ne peuvent pas refuser d'exécuter leurs demandes, même lorsque celles-ci vont à l'encontre du savoir-faire professionnel. Le modèle du réparateur, détenteur du pouvoir face à un usager profane, a donc des limites lorsqu'il s'agit d'étudier des activités de service marchandes situées au bas de l'échelle sociale. Par ailleurs, le discours des professionnel·le·s sur le client idéal traduit la tentative de rapprocher leur métier du modèle des professions – le destinataire ne doit pas gêner le professionnel dans son travail, il doit coopérer pour rendre le service possible et faire confiance au professionnel. Or, dans la réalité, la coiffure et le travail de guichet de gare s'éloignent de plus en plus de cet idéal.

Lausanne, 30 septembre 2008

### **Références bibliographiques**

Benelli, Natalie (2007). *Etude sociologique d'un travail féminin : le nettoyage. Comment tenir le coup dans un sale boulot ?*, Université de Lausanne, Thèse de doctorat.

Gadrey, Jean (1992). *L'économie des services*. Paris : la découverte.

Gimlin, Debra (1996). « Pamela's Place : Power and Negotiation in the Hair Salon ». *Gender and Society*, 10(5), pp. 505-526.

Goffman, Erving (1968). *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*. Paris : Les Editions de Minuit.

Hughes, Everett C. (1996). « Les professions établies », in *Le regard sociologique*. Paris : Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, pp. 107-121.

Kornher, Svenja (2006). « Konkurrenzkultur im friseurhandwerklichen Diskurs 1900-1930 », papier présenté au colloque *Arbeitskreis für interdisziplinäre Männer- und Geschlechterforschung - Kultur-, Geschichts- und Sozialwissenschaften AIM GENDER und Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart, Referat Geschichte in Verbindung mit dem Arbeitskreis Historische Frauen- und Geschlechterforschung in Deutschland AKHFG*, Stuttgart-Hohenheim, 2 – 4 février 2006.