

# Le réel du travail de gérant·e d'un salon de thé



*Figure 1 : Photo du salon Mamie Gâteaux prise par le blog Parisanavores*



## Introduction : pourquoi une étude sur le salon de thé

---

L'artisanat pourrait être défini par le fait de vendre ses produits finis, contrairement au salariat, caractérisé par la vente de sa force de travail à un·e employeur·euse. Un·e artisan·e maîtrise tous les stades du processus de production et de commercialisation, il ou elle travaille majoritairement à la main ou à l'outil à main. C'est donc avant tout un rapport à l'outil de travail et donc à la technique.

Pourtant, en France, c'est un décret qui fixe la liste des métiers relevant de l'artisanat. Le choix d'une définition par extension, alors que cette liste ne peut par définition être exhaustive, interroge. Aussi, la fabrication d'articles textiles, par exemple, figure dans cette liste des activités artisanales. Pourtant, l'immense majorité des articles textiles produits aujourd'hui sont fabriqués sur un mode industriel. Cette approche de l'artisanat nous semblait donc manquer quelque chose.

Il faut ajouter que l'activité artisanale a longtemps été méconstruée. Dès la Grèce antique, elle était associée au travail manuel, travail des esclaves, par opposition au travail intellectuel, digne de l'homme libre. Xénophon écrit notamment dans son *Économique* : « il est certes bien naturel qu'on tienne [les métiers d'artisans] en grand mépris dans les cités. Ils ruinent le corps des ouvriers qui les exercent et de ceux qui les dirigent en les contraignant à une vie casanière assis dans l'ombre de leur atelier, parfois même à passer toute la journée auprès du feu. Les corps étant ainsi amollis, les âmes aussi deviennent bien plus lâches. »

Si ce discours n'est plus tenu aujourd'hui, l'artisanat reste un grand oublié des philosophies modernes. Alors que beaucoup ont discoursu sur le salariat et ses implications en termes d'aliénation, par exemple, on considère généralement qu'il n'y a rien à dire sur le plan conceptuel à propos de l'activité artisanale.

Il nous semblait donc intéressant d'étudier le travail de gérant·e de salon de thé qui, conjugue un aspect artisanal dans la réalisation concrète de produits, dans la possession de son outil de travail et dans la liberté d'organisation, et une dimension proche du salariat en ce que cet emploi suppose de vendre sa présence et son accueil. Si ceci peut se retrouver dans d'autres métiers de la restauration ou de l'hôtellerie, le salon de thé présentait l'avantage d'être quasi-systématiquement une petite structure, ce qui fait qu'il y a très peu de spécialisation : le gérant·e est parfois seul·e travailleur·euse de la boutique, et même quand il y a d'autres employé·es, iel continue de cuisiner et de servir en plus de tenir les comptes et de former le personnel.

Enfin, nous voulions étudier le salon de thé pour ce qu'il représente et pour les univers qu'il évoque. Souvent vu comme un lieu spécifiquement féminin, il force à s'interroger sur la division sexuelle du travail et de l'espace. C'est aussi un lieu de détente, dans lequel on s'attarde. Il doit alors y avoir une réflexion de la part du ou de la gérant·e sur la façon de créer un espace convivial. Il y a une certaine artificialité dans cette démarche, qui devient d'autant plus visible quand on sait combien les métiers de la restauration et leurs coups de feu peuvent être stressants.

Grâce aux outils SUSHI, nous pourrons analyser comment ces différentes dimensions de l'emploi de gérant·e de salon de thé s'incarnent et s'articulent. Nous verrons aussi les conséquences qu'elles ont sur le ou la travailleur·euse dans son exercice quotidien et ses habiletés.

# Table des matières

Introduction : pourquoi une étude sur le salon de thé.....	3
1. Présentation de l'étude réalisée.....	5
1.1. Méthodologie.....	5
1.2. Description du métier de gérant·e.....	5
1.2.1. Services proposés.....	5
1.2.2. Formations nécessaires.....	5
1.2.3. Statut juridique d'un salon de thé.....	5
1.3. Enseignes étudiées.....	6
1.3.1. « Chez Célestine ».....	6
1.3.2. « Fleur de thé ».....	7
2. Le réel du travail en salon de thé.....	8
2.1. Sources de prescription.....	8
2.1.1. Normes à respecter.....	8
2.1.2. Tenue des comptes.....	8
2.1.3. Auto-prescription.....	9
2.1.4. Prescriptions informelles.....	9
2.2. Un travail éprouvant.....	9
2.2.1. Des horaires lourds.....	10
2.2.2. Un niveau de vie ingrat.....	10
2.2.3. Fonctions du travailler.....	11
2.2.4. La solitude au travail.....	13
2.3. Écarts prescrit-réel et habiletés développées.....	14
3. Créer les conditions d'un moment chaleureux.....	15
3.1. La charge émotionnelle.....	15
3.2. Accueil et tension.....	15
3.3. Un travail genré.....	16
Conclusion : pour une meilleure insertion dans le tissu compiégnois.....	18
Annexe : tableau complet des écarts prescrit-réel.....	19

# 1. Présentation de l'étude réalisée

---

## 1.1. Méthodologie

Pour avoir une première approche du métier de gérant·e de salon de thé, nous avons réalisé une étude documentaire sur le statut juridique du salon et les obligations légales qui incombent à la ou au gérant·e.

Nous avons ensuite repéré deux salons de thé compiégnois : « Chez Célestine » et « Fleur de thé ». Nous sommes allées les voir trois fois : une première fois pour nous présenter et prendre un rendez-vous, une deuxième fois pour un entretien général, qui a duré dans un cas 1h30 et dans l'autre 2h30 et dont le but était d'effectuer un large tour d'horizon grâce à la banque de questions fournie, puis une troisième fois pour un entretien plus court qui avait pour but de valider le contenu retenu et d'approfondir certains points. Nous comptons y retourner une fois notre présentation effectuée afin de donner aux enquêtées un retour sur notre travail.

Tous ces entretiens ont eu lieu en présentiel, sur le lieu de travail des intéressées.

## 1.2. Description du métier de gérant·e

### 1.2.1. Services proposés

Le salon de thé est un commerce et un lieu d'accueil proposant à ses client·es la dégustation de thés et éventuellement d'autres boissons non alcoolisées. Ce type de lieu étend cependant généralement son activité au service de pâtisseries et des produits salés, servis en *take away* ou à consommer sur place, à la manière d'un restaurant. Le service de boissons non alcoolisées permet de ne pas avoir à obtenir une licence restaurant.

Le salon de thé regroupe donc plusieurs types de métiers différents : serveur·se, gérant·e, cuisinier·re.

### 1.2.2. Formations nécessaires

La confection des en-cas peut se faire de manière artisanale mais au moins l'un·e des salarié·es doit soit avoir un diplôme de pâtissier·e, soit avoir une expérience d'au moins trois ans dans le domaine de la pâtisserie en tant que dirigeant·e d'entreprise ou en tant que travailleur·euse indépendant·e, soit suivre un stage de préparation avant l'ouverture du salon.

Il est possible d'éviter ces réglementations si l'on propose à la vente uniquement des plats ou des gâteaux déjà préparés.

### 1.2.3. Statut juridique d'un salon de thé

Deux choix de statut juridique sont possibles pour l'installation d'un salon de thé : entreprise individuelle ou société. Dans le cas de la première option, l'entrepreneur·euse forme une même personne avec l'entreprise contrairement au cas de la société, qui constitue une personne « morale » séparée de l'entrepreneur.

Le réel du travail en salon de thé

Cela signifie que l'entrepreneur·euse individuel·le ne peut pas séparer son patrimoine personnel de son patrimoine professionnel. En cas de difficultés économiques, cela peut représenter un risque pour les biens personnels des personnes gérant le salon car ils et elles sont alors responsables sur leur patrimoine personnel de leurs dettes professionnelles.

La société dispose elle d'un patrimoine qui lui est propre. En cas de dettes, les gérant·es ne peuvent pas voir leurs biens personnels mis en danger. Deux types de société existent : la société à responsabilité limitée (SARL) et la société par actions simplifiées (SAS).

La société présente donc un avantage certain face à l'entreprise individuelle mais contrairement à cette dernière elle est soumise à de nombreuses règles (rédaction de statuts, publicité légale, etc.).

### 1.3. Enseignes étudiées

Afin d'obtenir des observations variées, nous avons choisi de réaliser nos entretiens dans deux salons avec une gestion différente afin de comprendre quels étaient les éléments définatoires du métier de gérant·e d'un salon de thé.

#### 1.3.1. « Chez Célestine »

Nous avons effectué notre premier entretien au salon « Chez Célestine » situé à Compiègne. La gérante travaille seule et assure, en plus de la gestion du salon, le service, la cuisine et les courses. Elle a monté son salon il y a sept ans et de nombreux membres de sa famille sont issus des métiers de la bouche. Celle qui se fait appeler Célestine a réalisé sa formation initiale dans une école hôtelière et a ensuite travaillé en tant qu'assistante gérante dans un hôtel Campanile. Cet emploi était très chronophage et elle n'avait plus le temps de s'occuper de sa famille. Elle nous a expliqué qu'elle désirait depuis longtemps monter sa propre affaire.

Dès qu'elle en a eu l'occasion, elle a ouvert son salon de thé et peut alors s'organiser selon ses envies. Les horaires d'ouverture sont de 7h30 à 17h00 du mardi au samedi. Les services proposés ont évolué au fil des années. À la création du lieu, le salon était ouvert uniquement le midi et proposait des assiettes bien garnies pour le déjeuner avec un service de thé plutôt traditionnel en théières. Cette organisation ne lui assurait cependant pas suffisamment de rentrées d'argent puisque la caisse n'ouvrait qu'à 13h00 environ. Pour des raisons économiques, elle a donc décidé de changer sa formule durant l'été 2017 et de passer à un service plus proche d'un *coffee shop*. Le service est alors plus rapide, les client·es peuvent commander des produits à emporter et il n'est plus possible de faire des réservations.

La gestion est sensiblement la même au cours de la semaine. Elle cuisine les plats sucrés le matin de 5h30 à 9h00 pour pouvoir servir les client·es qui viennent acheter leur petit-déjeuner. Ensuite elle prépare les produits salés jusqu'à midi, heure du déjeuner. La cuisine étant situé juste derrière le comptoir, elle peut accueillir les client·es qui arrivent à tout moment et prendre leur commande.

Conformément à ses valeurs personnelles, la gérante tient à ce que les produits soient frais, de saison et locaux. Elle se fournit donc auprès de commerçant·es compiégnais·es situé·es pour la plupart en centre-ville ou dans la région chez qui elle se rend directement pour récupérer ses commandes.

### 1.3.2. « Fleur de thé »

Notre second entretien a également été effectué dans un salon de thé compiégnois, le salon « Fleur de thé ». Cette fois-ci la gérante ne travaillait pas seule mais avait un nombre d'employé·es variable en fonction des périodes (entre deux et quatre).

Elle a monté son salon il y a quinze ans et ce projet est issu d'une très longue réflexion. En effet, bien que n'ayant jamais suivi de formation professionnelle dans les métiers de la restauration elle a toujours souhaité fonder son propre salon de thé. Elle nous explique qu'elle a même commencé à accumuler des éléments de décoration, des théières, des tasses, etc. depuis une vingtaine d'années. Ancienne secrétaire à l'UTC au génie chimique puis employée d'une maison d'édition, elle finit par fonder ce salon à ses cinquante ans. À ses débuts le salon était en mesure de fournir à manger le midi pour 20 couverts. À présent que la gérante ne travaille plus seule, elle peut accueillir 36 client·es sur le temps du déjeuner.

Le salon est ouvert de 12h00 à 18h30 du mardi au samedi. Elle dispose donc de toute la matinée pour cuisiner et commence dès 7h00. A 11h00, la serveuse arrive et met le couvert. La gérante n'a alors pas à s'occuper des commandes et peut passer plus de temps en cuisine, une activité qui la passionne. En effet, elle nous explique qu'elle prend beaucoup de plaisir à renouveler régulièrement sa carte et à inventer de nouveaux plats selon ses envies (et celles des client·es). Cependant elle aime également être au contact de sa clientèle pour pouvoir échanger avec. C'est pourquoi à partir de 16h00, elle permute avec son employée afin qu'elle assure elle-même le service pendant que la serveuse commence la plonge.

Pour récupérer les produits avec lesquels elle cuisine, elle se fait livrer directement au salon par des producteur·ices locaux·les tout au long de la semaine.

## 2. Le réel du travail en salon de thé

---

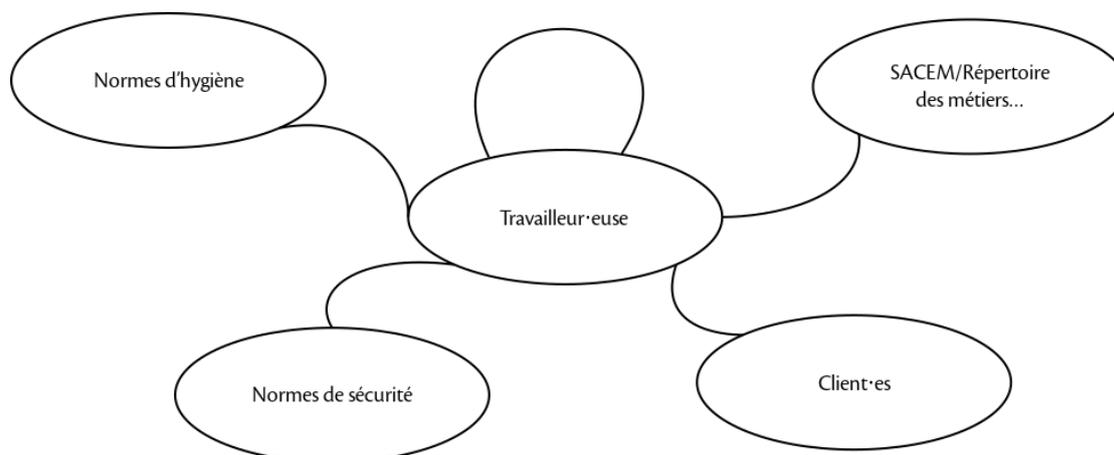


Figure 2 : Sources de prescription

### 2.1. Sources de prescription

#### 2.1.1. Normes à respecter

Il est nécessaire de respecter les normes de sécurité incendie et d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite. Une réglementation existe aussi concernant la conservation et la congélation des plats et pâtisseries vendues.

D'autres normes doivent être respectées comme celles relatives à l'affichage, qui existent aussi dans les bars. Ainsi un affichage concernant l'interdiction de fumer doit être visible à l'entrée du salon et à l'intérieur. De même, une liste des produits vendus et de leur prix ainsi que la TVA applicable doit être affichée à l'intérieur. À l'extérieur, seuls les prix des produits régulièrement servis ont besoin d'être affichés.

Le salon de thé ne peut être ouvert que selon les horaires imposés par la préfecture du lieu du commerce.

Une autorisation de la SACEM (Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique) doit être obtenue pour pouvoir diffuser de la musique. À titre d'exemple, la gérante du salon « Fleur de thé » nous a annoncé qu'elle payait environ 700 € par an pour la SACEM.

#### 2.1.2. Tenue des comptes

La tenue des comptes nécessitent des compétences particulières que les gérant·es n'ont pas forcément acquis au cours de leur(s) formation(s) précédente(s). Ainsi, outre la gestion des stocks et des outils à acheter pour faire fonctionner le salon, il est également essentiel de savoir anticiper les revenus sur l'année. Ainsi, si la gérante de « Chez Célestine » nous a rapporté que les rentrées d'argent étaient sensiblement les mêmes tout au long de l'année, l'autre personne que nous avons interviewée nous a expliqué qu'au printemps elle recevait moins de client·es et devait donc composer avec ces variations.

Afin de ne pas se laisser surprendre par des difficultés liées à la gestion de leurs finances, toutes deux ont fait appel à un comptable ou à un banquier. La gérante de « Fleur de thé » prend ainsi rendez-vous avec un comptable tous les mois pour obtenir de l'aide dans la gestion de son salon. En effet, elle ne savait par exemple pas comment réaliser une fiche de salaire pour ses employé·es et préfère donc s'aider d'un professionnel. Elle nous a expliqué que c'était « le seul luxe » qu'elle s'offrait afin d'être sûre de gérer correctement ses comptes.

La gérante de « Chez Célestine » ne consulte pas régulièrement un comptable mais a déjà dû revoir les services qu'elle proposait afin de s'assurer plus de rentrées d'argent sur les conseils de son banquier.

### 2.1.3. Auto-prescription

À ces prescriptions formelles s'ajoute la très grande exigence que s'imposent les deux gérantes envers elles-mêmes. En effet, au cours de nos deux entretiens est ressortie l'idée que les produits servis devaient être de très bonne qualité pour ne pas décevoir les client·es. Les matières premières sont donc choisies avec soin et chaque recette est travaillée jusqu'à obtenir le meilleur résultat. La gérante de « Fleur de thé » nous explique également qu'elle a horreur de faire patienter sa clientèle à l'heure du déjeuner et que les heures de pointe étaient une grande source de stress pour elle tant elle détestait décevoir ses client·es. Elle nous avoue être si exigeante qu'elle refuse de servir un plat si celui-ci est « moyen », quitte à recommencer à en cuisiner un autre.

### 2.1.4. Prescriptions informelles

Cette auto-prescription va de pair avec les prescriptions informelles que les client·es peuvent formuler. En effet en se rendant dans un lieu d'accueil et de restauration comme le salon de thé, ils et elles attendent un service de qualité et des produits presque parfaits.

Certain·es habitué·es vont même jusqu'à protester quand un de leurs plats préférés n'est pas à la carte ou quand le type de service change. Ainsi, la gérante de « Chez Célestine » nous a expliqué qu'une partie de sa clientèle avait été extrêmement déçue que le système de réservation qui existait lors des premières années du salon disparaisse au profit d'une organisation moins rigide, à la manière d'un *coffee shop*.

Les deux gérantes essayent donc de respecter au mieux les exigences de leurs client·es et d'adapter leurs recettes ou les thés proposés en fonction des demandes.

## 2.2. Un travail éprouvant

Nous avons exposé le cadre dans lequel travaille un·e gérant·e de salon de thé, et en particulier les enquêtées. Si le lecteur·ice averti·e sait que la partition entre dimension objective et dimension subjective du travail est artificielle (notre point sur l'auto-prescription finissant la démonstration), celle-ci s'avère bien utile pour construire un plan. Nous allons donc désormais traiter de la manière dont ces prescriptions se répercutent sur comment un·e gérant·e vit son métier.

### 2.2.1. Des horaires lourds

La plupart des salons de thé sont ouverts six à neuf heures par jour, quatre à six jours par semaine. Les deux enseignes étudiées se situent dans cette fourchette et nous pensons donc pouvoir généraliser nos observations. À ces heures d'ouverture il faut ajouter cinq heures de cuisine et d'installation avant le coup de feu (pour les salons ayant une plus grande amplitude horaire, cette préparation peut se faire en même temps que l'accueil des premier·es client·es) et une heure de ménage après la fermeture. Les jours ouvrés, ce sont donc des journées de douze heures qui attendent les gérant·es.

Il faut ajouter à cela une journée pour la préparation de la semaine, et donc l'approvisionnement, le renouvellement de la carte... Ce n'est souvent pas un jour aussi chargé que les autres et il n'est pas passé sur le lieu de travail, mais il ne peut quand même pas compter comme repos. La plupart des gérant·es arrive à s'accorder en plus une journée de repos complète.

C'est donc un emploi chronophage. Les deux enquêtées ont ouvert leur commerce assez tard dans leur vie active, une fois que leurs enfants avaient accédé à l'indépendance et qu'elles étaient – d'une certaine façon – libérées de leurs obligations familiales. Cette conception du travail de gérante comme « relais » du travail de mère de famille a été évoquée dans chacun des entretiens et fera l'objet d'un développement dans notre partie sur l'aspect genré du travail en salon de thé.

L'autre conséquence de cet emploi du temps chargé est le stress qu'il induit. Si les enquêtées sont tombées d'accord pour dire que c'est un métier avec une faible charge mentale dans le sens où le travail reste circonscrit au salon, le temps qui y est passé est très intense. Les exigences décrites plus haut, couplées à un planning serré et à des journées longues, maintiennent dans un état d'angoisse prête à submerger le·la travailleur·euse à chaque imprévu. Une tarte renversée (et tout ce qu'elle représente en termes de travail perdu, de retard pris, de tâches supplémentaires et d'image auprès des client·es) peut donc déclencher une crise de larmes. Cette caractéristique est partagée avec tous les métiers qui connaissent un coup de feu, principalement la restauration.

### 2.2.2. Un niveau de vie ingrat

Cette charge importante de travail est à mettre en regard de la faible rétribution que permet le statut d'exploitant·e. En effet, pendant les sept premières années d'un commerce, le bénéfice dégagé sert avant tout à rembourser l'acquisition et l'aménagement du local. La situation personnelle de l'entrepreneur·euse devient alors déterminante : le fait d'avoir un·e conjoint·e salarié·e peut faire toute la différence sur un niveau de vie et même dans l'organisation du travail. Dans le cas du salon « Fleur de Thé » par exemple, ce complément de revenus lui a permis d'embaucher une serveuse à mi-temps assez rapidement après l'ouverture avec l'argent qu'elle n'avait pas à se verser.

Ce compromis restait fragile et les variations de la TVA dans les années 2000 l'ont obligée à revoir plusieurs fois son modèle économique. Elle a notamment dû renoncer un moment à cette aide pour le service, et donc se retrouver aussi seule à son poste. Finalement, les contraintes réglementaires sur l'hygiène ou règles de l'art influencent moins le réel du travail de gérant·e que les fluctuations du contexte économique et de la fiscalité.

Le salon « Chez Célestine », lui, dégage moins de bénéfice et sa gérante ne peut se permettre de moins se salarier pour embaucher. Elle doit donc tout gérer seule, des courses à la cuisine et au service. De plus, la plage horaire du restaurant implique de préparer les pâtisseries alors que des client·es prennent leur petit déjeuner. Il faut alors jongler entre la cuisine et le service. De fait, la solitude accentue le stress induit par les longues journées de travail et alourdit les responsabilités qui pèsent sur les épaules du ou de la gérant·e. Ceci peut sembler contre-intuitif, nous y reviendrons dans une sous-partie suivante.

Nous nous sommes entretenues avec la gérante de « Chez Célestine » au moment où celle-ci finissait de rembourser son prêt. Elle semblait donc confiante en l'avenir et pensait voir son niveau de vie s'améliorer prochainement. Si nous ne pouvons prédire le futur, nous pouvons citer la gérante de « Fleur de Thé » qui continue de dire, quinze ans après l'ouverture de son salon et donc huit ans après la fin du remboursement : « Travailler douze heures par jour pour même pas un SMIC, je souhaite ça à personne. »

### 2.2.3. Fonctions du travailler

À ce stade de l'étude, nous pouvons reproduire le schéma des fonctions du travailler. Si le but de cet outil est d'analyser la relation particulière d'un individu à son emploi, la similitude des vécus recueillis nous permet de généraliser à l'ensemble de la profession. Vous trouverez le FAST à la Figure 3, page 12. Les fonctions marquées d'une étoile sont commentées ci-dessous.

**Fonction 1.2 (Installation)** : l'ouverture de ce commerce représente pour les gérant·es l'accomplissement d'un rêve. Les conditions de vie dans le travail sont certes éprouvantes mais cela est compensé par la liberté que permet le statut, par la reconnaissance directe de la part des client·es et par la connexion forte au sens de leur travail. En revanche, celui-ci ne génère pas un revenu suffisant pour permettre de choisir réellement ses conditions matérielles d'existence. Elles dépendent parfois d'une tierce personne et n'incluent pas souvent de vacances, de réalisation d'un autre projet ou l'accueil d'un enfant. Comme l'ouverture d'un salon de thé ne se fait pas en début de carrière, on ne peut pas dire que la fonction d'installation est remplie.

**Fonction 1.3.1 (en recevant des missions adaptées)** : ici, il convient de rappeler que les gérant·es sont des artisan·es et qu'ils ne reçoivent pas à proprement parler des missions. Lorsqu'ils travaillent seul·es, toutes les tâches leur incombent, adaptées ou non. L'inadaptation est ici une inadéquation soit temporelle (trop de travail pour les heures d'ouverture) soit de compétences (gestion des comptes et éventuellement du personnel). Ces deux cas peuvent aboutir à du surmenage.

**Fonctions 1.3.2 (en éprouvant le réel du réel) et 1.3.3 (en produisant une réponse)** : voir la partie dédiée : 2.3 Écarts prescrit-réel à la page 14 et l'Annexe : tableau complet des écarts prescrit-réel.

**Fonction 1.3.4 (en recevant la reconnaissance du travail effectué)** : encore une fois, il y a bien une reconnaissance de la part des consommateur·ices qui passe par un contact humain, des remerciements, des liens qui se tissent avec les habitué·es... mais cette reconnaissance n'est pas corrélée à la résistance du réel. Au contraire, il est attendu du ou de la gérant·e qu'il camoufle ses difficultés. En cas d'imprévu, loin de saluer l'habileté improvisationnelle de la ou du responsable des lieux, les client·es expriment leur mécontentement si celle-ci vient à modifier leurs habitudes de consommation.

**Fonction 1.4 (sublimation)** : l'expérience du métier apprend à apprivoiser la pression. D'un obstacle insurmontable, elle devient une énergie, un moteur pour se surpasser au quotidien.

# Le réel du travail en salon de thé

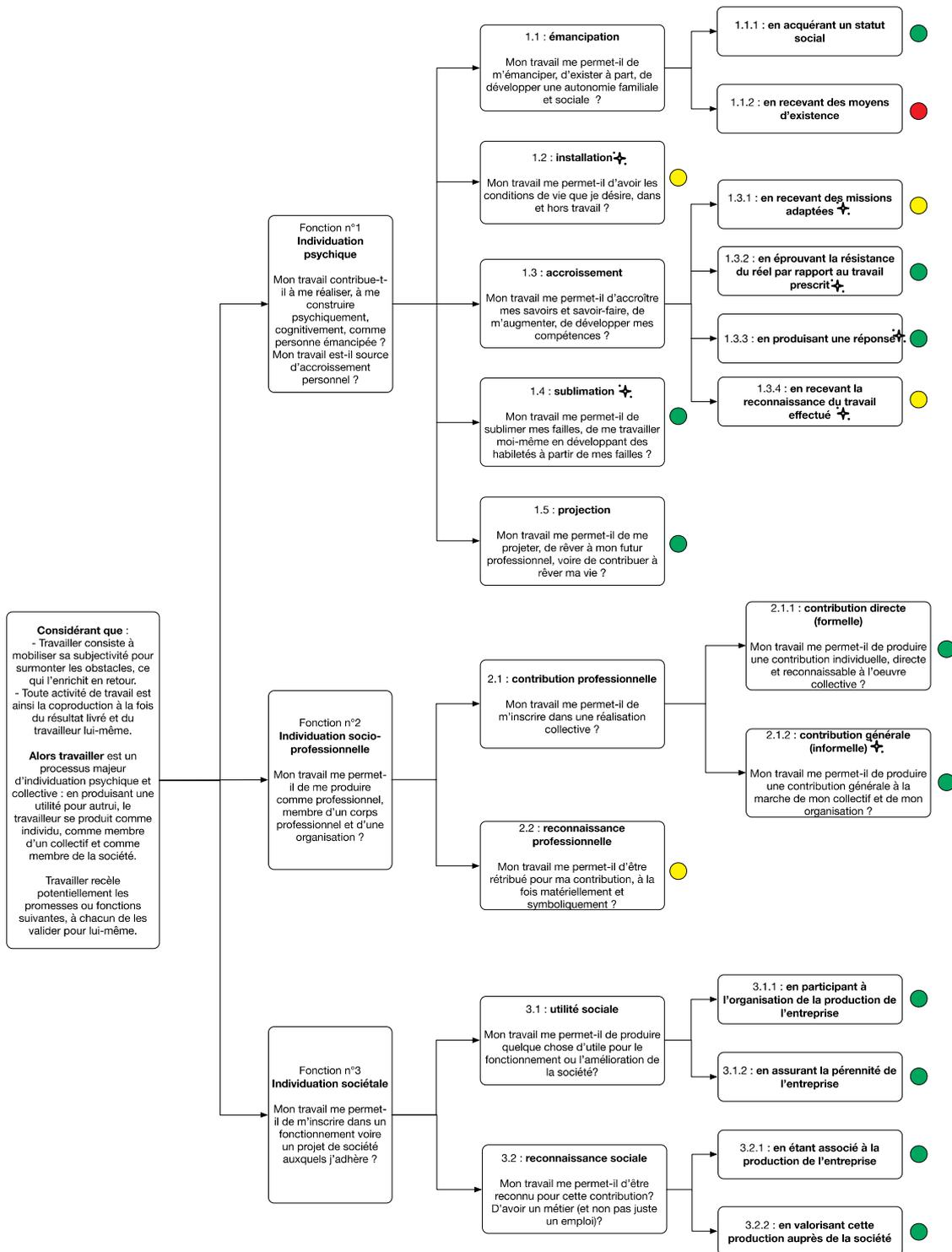


Figure 3 : Fonctions du travailler

**Fonction 2.1.2 (contribution à son collectif/organisation) :** nous avons mis ce voyant au vert puisque ce que le gérant·e apporte à son organisation est bien visible. Pour le collectif, c'est plus délicat. Ceux qui emploient des salarié·es, la contribution à l'organisation sont bien la pierre angulaire de leur collectif. Pour les autres, nous avons considéré que la constitution du cercle de leurs habitué·es et l'insertion dans un tissu de fournisseur·euses et de commerces locaux suffisaient à considérer qu'ils sont indispensables à la marche d'un certain collectif. Nous reviendrons plus tard sur cette dimension collective du travail de gérant·e.

## 2.2.4. La solitude au travail

Enfin, le métier de gérant·e de salon de thé est souvent très solitaire. Si c'est une entreprise individuelle, la responsabilité pèse entièrement sur une seule personne. Or, nous l'avons vu, travailler, c'est toujours travailler ensemble. Ce manque d'un collectif de travail peut peser très durement sur les travailleur·euses concerné·es : il les empêche de bénéficier d'une expérience qui leur permettrait d'avancer plus vite au lieu de réinventer chaque fois des *process*, de trouver du soutien dans les moments où la charge de travail se fait très lourde... Il ne fait donc qu'accentuer les dimensions qui rendent déjà le travail difficile, alors qu'on aurait pu imaginer qu'il allège le quotidien puisqu'il permet plus de liberté et n'oblige pas à être responsable des employé·es.

## 2.3. Écarts prescrit-réel et habiletés développées

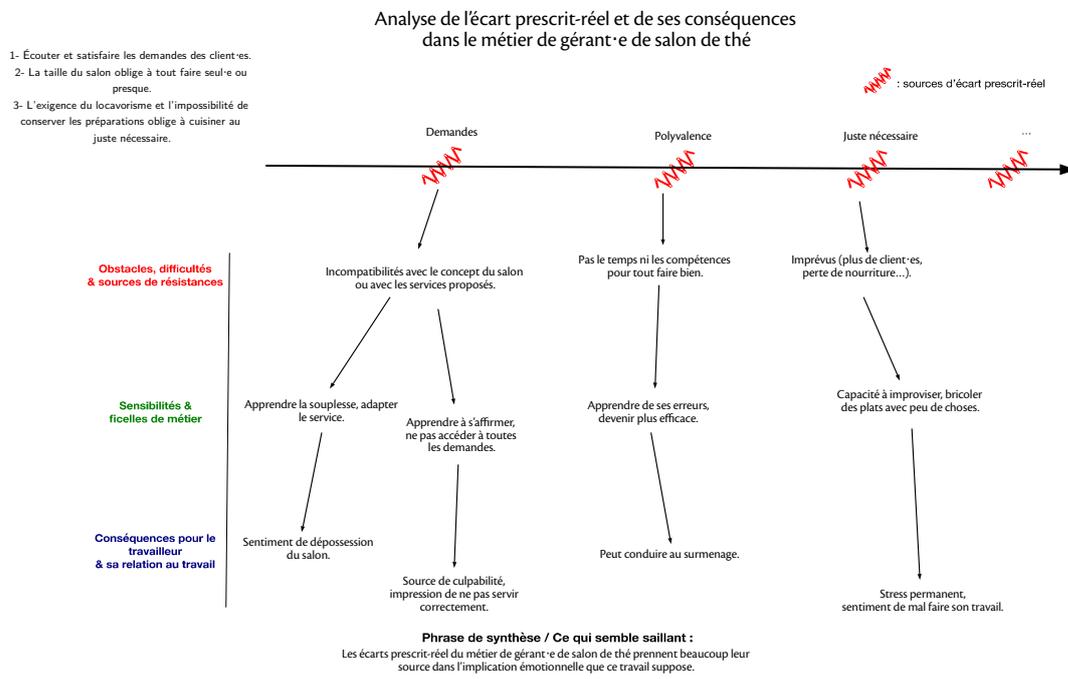


Figure 4 : Écarts prescrit-réel

Nous avons récapitulé dans ce schéma les principales sources de résistances auxquelles les gérant·es sont confronté·es. Nous pouvons constater qu'elles sont toutes liées à la dimension émotionnelle du travail, que ce soit à cause du lien qui se tisse avec les client·es et qui donne un sentiment d'obligation avec elles et eux ou à cause du stress auquel les travailleur·euses sont soumis·es.

Ce ne sont pas les seuls écarts, et la liste exhaustive figure en annexe. D'autres portent notamment sur la créativité et la nécessité d'inventer en permanence des recettes et des processus, par exemple.

### 3. Créer les conditions d'un moment chaleureux

#### 3.1. La charge émotionnelle

Comme expliqué précédemment, les gérantes des deux salons sont constamment soumises à une charge émotionnelle forte.

En effet, elles doivent veiller à maintenir à flot leur commerce malgré la charge de travail extrêmement importante et le peu de revenus qu'elles touchent. Face à ce stress financier s'ajoute celui de la volonté de créer un lieu d'accueil parfait pour les client·es.

Elles nous ont toutes deux confié que leur principale motivation dans ce métier était de prendre soin des gens, de les accueillir le mieux possible. Elles souhaitent ainsi créer un espace qui leur ressemble et dans lequel elles peuvent laisser libre cours à leur créativité pour décorer et agencer le salon mais également lors de la confection des pâtisseries et des plats. Elles cherchent ainsi à créer un lieu chaleureux que les client·es puissent trouver familier.

#### 3.2. Accueil et tension

Dans le cas du salon « Fleur de thé », la gérante semblait avoir parfaitement trouvé comment créer ce lieu d'accueil. En effet, elle est parvenue à obtenir une clientèle variée parmi lesquels un certain nombre d'habitué·es. Elle nous a expliqué qu'ayant mûri ce projet depuis vingt ans et vivant déjà à Compiègne auparavant, ce salon n'était que l'aboutissement d'une longue réflexion et que nombre de ses premier·es client·es avaient en quelque sorte suivi l'installation de son commerce.

La gérante de « Chez Célestine » semblait avoir plus de mal à trouver l'équilibre nécessaire à la vie du salon. Elle doit composer avec ses propres envies en termes d'ambiance, de sorte à ce que les client·es puissent se sentir comme accueillis dans un lieu avec une personnalité propre et avec la nécessité de créer un espace suffisamment neutre pour pouvoir accueillir tout le monde.

Ainsi une tension dans l'accueil apparaît. Pour fidéliser sa clientèle, la gérante a créé des espaces chaleureux et des formules adaptées aux demandes. Les habitué·es ayant trouvé leurs marques prennent plaisir à venir régulièrement dans ce lieu où ils et elles se sentent à leur place. Mais afin de

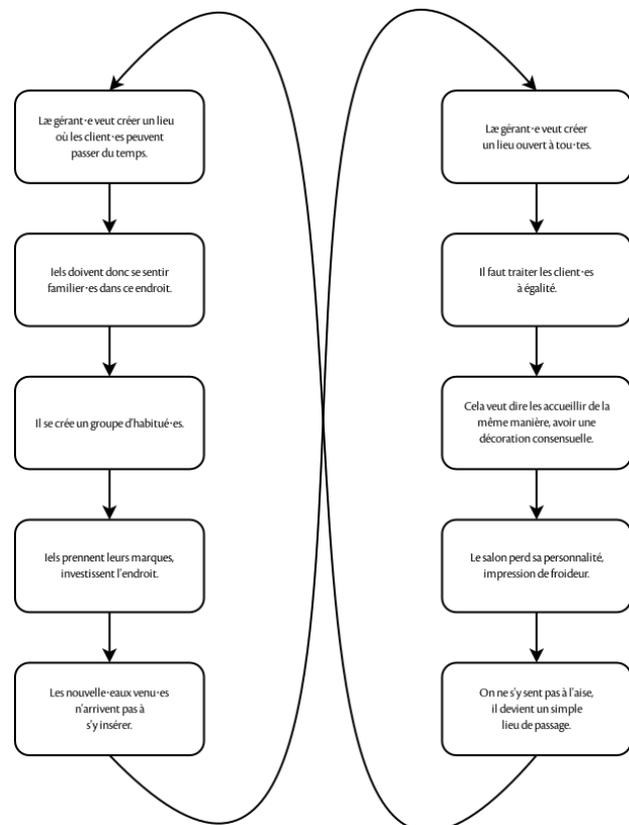


Figure 5 : Tension de l'accueil

renouveler et diversifier ses client·es, la gérante doit adapter le type de service proposé et la disposition des lieux pour convenir au maximum de personnes. Le salon doit donc être ouvert à tou·tes pour que tou·tes les client·es puissent se sentir à l'aise. Cela implique de ne pas créer une carte trop originale et d'opter pour une décoration plus consensuelle dans lesquelles elle ne se reconnaît pas forcément. Le salon devient alors un lieu neutre, presque de passage et ne permet pas de fidéliser des client·es.

La gérante de « Fleur de thé » ne se reconnaissait pas dans cette tension puisque son affaire est établie dans une forme qu'elle considère comme définitive puisqu'elle a mûri la forme actuelle du salon pendant de nombreuses années, à la fois en amont de sa création mais également au cours des quinze ans d'existence du lieu, et puisque sa clientèle est déjà trouvée. Nous pouvons cependant penser que si un jour cette clientèle venait à disparaître pour une raison ou une autre, la remise en question du service que cette gérante offre sera peut-être plus difficile et l'obligera à choisir un nouvel équilibre dans cette tension.

Ainsi la création d'un salon chaleureux est l'affaire de remodelages constants. Ce lieu d'accueil nécessite de s'adapter aux client·es tout en composant avec les envies propres des gérant·es. Ces efforts d'adaptation sont l'objet de remises en question fréquentes poussant à faire preuve de toujours plus de créativité, d'écoute des envies de la clientèle tout en parvenant à conserver une charge de travail supportable pour les gérant·es.

### 3.3. Un travail genré

Un des éléments frappants qui est ressorti de nos entretiens est que l'univers du salon de thé est sous domination féminine. En effet, au cours de nos entretiens sur place les seul·es client·es étaient des femmes et dans les propos même des gérantes les hommes étaient très rarement mentionnés. La gérante de « Chez Célestine » nous a ainsi confié qu'elle était heureuse de constater qu'elle accueillait régulièrement des mères et leurs filles qui viennent discuter en tête à tête ou des jeunes femmes qui donnent le sein à leur bébé. Au salon « Fleur de thé », les seuls hommes présents venaient le week-end déjeuner en famille car leur épouse fréquentait déjà l'endroit.

Plusieurs éléments nous ont donc poussées à croire que c'est l'essence même du salon de thé qui le destine à accueillir un public plus féminin. En effet, les autres lieux d'accueil que l'on peut rencontrer dans une ville et qui proposent des services proches de ceux du salon de thé (à savoir se restaurer dans un lieu confortable) sont le café et le restaurant. Ces lieux sont cependant des lieux de passage et on n'y reste rarement pour discuter longuement ou pour se reposer. Se rendre au restaurant ou dans un café c'est profiter de leur fonction de lieu d'accueil uniquement pour consommer quelque chose et non pour profiter de l'endroit même. Dans un salon de thé, le soin apporté à la création d'une ambiance chaleureuse a bien pour vocation de créer un lieu accueillant dans lequel on prend plaisir à passer du temps. Or traditionnellement l'homme est pressé, il part au travail et ne s'arrête pour prendre une pause que ponctuellement avant de repartir. La femme quant à elle s'occupe des enfants, de la maison et a donc des moments de creux dans sa journée. Le salon nous semble donc plus adapté à une clientèle féminine compte tenu des modèles genrés majoritaires dans notre société. Cette idée nous est d'ailleurs apparue dès notre premier entretien au salon « Chez Célestine » pendant lequel nous avons croisé une mère qui attendait l'heure de la sortie d'école de ses enfants en prenant un thé.

Par ailleurs, le type de plats et de collations servis dans les salons de thé est également très connoté. Les pâtisseries sont souvent associées à des préparations méticuleuses teintées de couleurs pastel ou de crèmes légères et sucrées, peu en accord avec les stéréotypes masculins. Par exemple, en opposition aux plats servis dans un salon de thé, la gérante de « Fleur de thé » nous expliquait que la cuisine d'un restaurant ou les collations servies dans un bar étaient plus « masculines », c'est-à-dire selon elle plus répétitives, moins créatives et moins élaborées.

Ainsi, si les gérantes ont réussi à faire de leur salon de thé des espaces conviviaux, il semblerait que ce lieu précis ne puisse réellement convenir qu'à une clientèle féminine.

En plus de cet univers de représentations genrées, il nous semblait intéressant de s'arrêter sur les trajectoires personnelles des enquêtées. Ce sont toutes les deux des mères de famille nombreuse (quatre enfants), qui ont arrêté leur emploi salarié ou en ont changé pour avoir des horaires qui leur permettaient de remplir ce rôle genré. Elles aiment cuisiner, être dans le *care*, et tiennent à reproduire une ambiance *familiale* dans leur salon. Il nous semble donc toucher là encore du doigt un élément essentiel du salon de thé.

## Conclusion : pour une meilleure insertion dans le tissu compiégnois

---

Il nous a semblé au cours de cette étude que la principale source de souffrance au travail pour les gérant·es de salon de thé vient de l'isolement dans leur emploi. Cet isolement est d'autant plus cruel que c'est un métier de l'accueil et de la convivialité, au contact des gens. Pourtant, les client·es ne peuvent être un soutien dans ces circonstances.

C'est dans le deuxième entretien avec la gérante de « Fleur de thé » qu'une piste intéressante nous est apparue : celle-ci nous disait que quand son salon a ouvert, la communauté des restaurateur·ices et commerçant·es compiégnois·es l'avait plutôt rejetée. Elle y voyait une forme de manque de foi mais aussi de jalousie et un *clash* des valeurs. Ce monde était encore très masculin il y a quinze ans et le salon de thé, comme on l'a vu, s'insère mal dans cet univers.

Mais elle nous disait également qu'un an après l'ouverture, voyant que sa boutique était toujours à flot, ce réseau s'est ouvert à elle. Elle a pu bénéficier de leur soutien, de leurs conseils et de leurs bonnes adresses. Par exemple, elle a changé de fournisseur·euses après cela pour travailler avec des produits plus locaux, de meilleure qualité et qui pouvaient lui être livrés directement dans le salon.

Nous pensons donc qu'une piste d'amélioration pour ce métier pourrait être l'organisation fréquente de séminaires, salons et rencontres qui favorisent l'entraide et la solidarité dans un réseau local.

## Annexe : tableau complet des écarts prescrit-réel

Domaine d'activité / Exemple de tâche	Prescription (par qui ? Sous quelle forme ?)	À qui bénéficie le résultat du travail ?	Produit principal du travail, valeur ajoutée	Qu'est-ce qui est censé aller de soi ?	Sources de résistance, d'écart prescrit / réel	Sensibilités développées par le travailleur
	<i>Formelle et / ou informelle au lieu de travail Règles de métier</i>	<i>Penser aussi à l'inscription de cette activité dans une chaîne de valeur</i>	<i>Résultat du travail, production concrète</i>	<i>Ce qui semble simple, ne pas poser de problème lorsqu'on l'énonce, « C'est simple y a qu'à »</i>	<i>Trois sources d'écart prescrit / réel: Interprétation – irréductibilité – aléas</i>	<i>Données, informations captées par le travailleur et invisibles au profane, compétences ou savoir-faire développés</i>
Accueil des clients	Servir et conseiller les clients	Clients	Service du client Dialogue, création de lien Ventes donc argent	Écouter et satisfaire les besoins des clients	Produits demandés pas toujours disponibles  Certains demandes ne correspondent pas au concept/services proposés (ex suppression du système de réservation frustre les anciens habitués)  Certains clients sont irrespectueux, méchants  Pas assez d'argent récolté	Art du dialogue, être à l'écoute pour saisir les idées/envies des clients et adapter la carte en fonction  Art du dialogue, être à l'écoute pour adapter le service en fonction (quitte à délaissier une partie de sa clientèle pour en apprivoiser une nouvelle) Repenser l'organisation spatiale du salon pour en faire un endroit cosy, propice à la discussion  Apprendre à ignorer les remarques négatives  Remise en question de l'organisation du travailler, du service proposé pour trouver quelque chose de plus rentable (modèle coffee shop plutôt que salon traditionnel) Capacité à se sacrifier (effectue tout toute seule pour ne pas avoir à rémunérer un employé même si source de stress et de fatigue)

Figure 6 : écarts prescrit-réel partie 1/2

Gestion administrative / financière	Gérer les comptes du salon, respecter les normes	Gérante	Suivis des comptes, bilans et prévisions financières,  Contrôles d'hygiène	C'est un aspect de gestion courant, auquel tous les commerçants sont confrontés	Beaucoup de tâches différentes à effectuer, très chronophages	Capacité à se sacrifier (passe beaucoup de temps au salon, se lève tôt, vie de famille en pâtit)  Polyvalence  Sens de l'organisation
Préparation des produits à vendre	Cuisiner en amont les pâtisseries et les plats qui seront vendus lors des horaires d'ouverture  Acheter matières premières	Clients  Fournisseurs des matières premières (qui peuvent ainsi faire connaître leurs produits au travers du salon)	Plats, pâtisserie, valeur ajoutée aux matières premières	Faire les courses et cuisiner	Manque de temps  Contraintes du locavorisme empêche de trouver certains aliments  Pas le droit de conserver aliments donc doit cuisiner au juste nécessaire	Modifier certains gestes pour gagner du temps (mugs au lieu de théières individuelles, bras plongeant au lieu de mixeur, etc.)  Création de nouvelles recettes en fonction des saisons et des commerçants et des envies des clients  Planification des quantités

Figure 7 : écarts prescrit-réel partie 2/2