**UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE**

INSTITUT DE SOCIOLOGIE ET D'ANTHROPOLOGIE / FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES

Ecole Doctorale SESAM / Laboratoire CLERSE

# VALORISATION DU TRAVAIL ET TRAVAIL DE VALORISATION :

# LE MYTHE DE L'ENTREPRENEURIAT DE SOI DANS L'HÔTELLERIE DE CHAÎNE

**Perrine HANICOTTE**

Thèse pour l'obtention du grade de docteur en sociologie

Sous la direction de Claude Giraud et Sébastien Fleuriel

Présentée et soutenue publiquement le 20 mars 2013

**Membres du jury :**

Me **Régine BERCOT**, Professeure de sociologie, Université Paris 8, rapporteure

Me **Mélanie BURLET**, Docteure en sociologie, Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

M. **Sébastien FLEURIEL**, Professeur de sociologie, Université Lille 1, directeur

M. **Charles GADEA**, Professeur de sociologie, Université de Versailles, Saint-Quentin-en-Yvelines, rapporteur

M. **Claude GIRAUD**, Professeur de sociologie émérite, Université Lille 1, directeur

M. **Pascal UGHETTO**, Maître de conférence en sociologie, HDR, Université Paris-Est, Marne-la-Vallée



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

**Résumé / Summary**

**Valorisation du travail et travail de valorisation : Le mythe de l'entrepreneuriat de soi dans l'hôtellerie de chaîne**

Notre thèse porte sur les processus de valorisation des activités professionnelles. La nécessité de valoriser l'activité professionnelle, et de fait ceux qui la réalisent, se comprend au regard de la place occupée par le travail dans la construction et l'inscription sociale des individus. Elle se comprend également au regard des demandes organisationnelles d'investissement dans le travail adressées aux individus. Cette nécessité est d'autant plus prégnante que nous nous situons dans le cadre organisationnel et professionnel des activités de service, et plus précisément de l'hôtellerie de chaîne entachée par sa proximité avec la domesticité. Ces processus de valorisation s'articulent à un ethos à l'égard du travail marqué par l'entrepreneuriat de soi, positionnant l'individu entrepreneur de lui-même et de son devenir comme modèle. Le rapport ambivalent entre l'hôtellerie de chaîne et l'ethos de l'entrepreneuriat de soi, fait de distance et de recherche de proximité, dessine un continuum de valorisation sur lequel se positionnent et sont positionnées les différentes activités professionnelles présentes au sein des organisations étudiées. L'analyse des processus de valorisation nous amène à questionner les hiérarchies sociales de métiers, formelles et informelles. Au travers du rôle de l'organisation et des logiques d'actions des individus dans la construction de ces hiérarchies, les processus de valorisation nous donnent à voir un monde social pluriel marqué à la fois par du commun et par une logique de différenciation.

Mots clefs : Travail, activité, organisation, valorisation, hiérarchies sociales, ethos, relation de service.

---

**Work valorization and valorization work: the self entrepreneurship myth in the chain hotel business.**

This thesis is about the valorization processes of professional activities. The necessity of valorizing professional activity, and thus the people involved, is obvious when taking into account the importance of work in the construction and social inscription of individuals as well as the organizational demands of investment placed on the individuals at work. This necessity is paramount in the organizational and professional context of service activities, and particularly in the chain hotel business. These valorization processes are connected to a work ethos based on self entrepreneurship, in which the individual becomes an entrepreneur of himself and of his future. The ambiguous relation between the chain hotel business and the self entrepreneurship ethos, a combination of distance and search for proximity, creates a valorization continuum on which the different professional activities are positioned or position themselves. The analysis of those valorization processes questions the social work hierarchies, both formal or informal. Through the study of the role of organization and individual or collective action in the construction of those hierarchies, the valorization processes reveal a plural social world, combining common elements and a fair amount of differentiation logic.

Key words : Work, activity, organization, valorization, social hierarchies, ethos, service relationship.

---



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

## Remerciements

Ces remerciements vont d'abord aux professionnels rencontrés. Ils m'ont permis d'échanger sur l'essentiel : eux et leur rapport au travail. L'intime se mêle toujours au social, on ne ressort pas indemne d'une enquête de terrain, c'est en tout cas vrai pour moi.

Ce travail doit beaucoup à Claude Giraud. C'est dans le cadre de ses cours que l'envie est née de poursuivre en doctorat, et c'est au travers de ses remarques sur mes mémoires que le projet s'est progressivement construit. Ses critiques ont largement nourri ce travail, qu'il en soit remercié.

Je remercie évidemment et vivement Sébastien Fleuriel, qui m'a été d'une grande aide dans la toute dernière ligne droite. Son appui et sa mobilisation m'ont permis d'aller jusqu'au bout de ce projet.

Je tiens également à remercier Sébastien Jakubowski qui a su me remettre le pied à l'étrier, à un moment déterminant… Je le remercie sincèrement pour sa lecture, ses conseils et son soutien.

Je remercie également le laboratoire Clersé et plus particulièrement Bruno Duriez et Catherine Dechamp - Le Roux pour leur encouragement à soutenir et leur mobilisation.

Ce travail n'aurait pas pu se faire sans l'aide précieuse de mes proches.

Évidemment, les premières personnes auxquelles je pense sont mes parents. Leur fierté m'a encouragée, leur présence a été un soutien précieux, et leur discrétion (le travail a été légèrement plus long que prévu …) m'a évité bien des embarras !

Je pense à ma sœur, avec qui je partage tant de choses. Je la remercie simplement des moments passés avec elle, qui m'ont permis de me ressourcer et de ne pas oublier l'essentiel, surtout depuis l'arrivée de Nathanaël qui a tellement enrichi nos vies !

Je souhaite également remercier mes grands-parents maternels et ma grand-mère paternelle. Ils ont fait beaucoup pour moi, notamment dans le jeune âge où l'apprentissage est essentiel, même si cet apprentissage dure toujours à leur côté. Si je ne suis pas aussi présente qu'ils l'ont été pour moi, je pense néanmoins à eux.

Je pense également à mes amis, qui m'ont tous aidée d'une manière ou d'une autre : soit en m'incitant à aller jusqu'au bout de cette *épreuve*, soit en me soutenant ou tout



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

simplement en étant présents et faisant en sorte que les moments passés avec eux soient de la vraie détente : Tiphaine, Amandine, Meriem, Ingrid, vous vous reconnaitrez plus particulièrement ici !

À mes collègues : anciens, de la fac (je pense surtout à Fabien, Thomas, Thomas, Elise, Mélanie, Nicolas, Sébastien), et nouveaux de l'ARACT. Le travail est un lieu essentiel de rencontres. Que ce soit à l'université ou à l'ARACT, j'y ai rencontré des personnes passionnées qui m'ont amenée à voir les choses sous des angles différents. Je les remercie également pour tous ces moments moins formels mais essentiels de discussions, d'échanges et surtout de rires.

Enfin, je pense à toi, Djamel, qui m'a aidée et supportée (supportant même parfois l'insupportable !) de mille façons. Ta réussite m'a encouragée à terminer ce projet. Il nous faudra maintenant partager d'autres projets plus personnels…



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE ..... 13

I. Éléments de contexte, travail et rapport au travail ..... 15
II. Rapport au travail, investissement et valorisation ..... 18
III. Problématique de la valorisation des activités professionnelles et hypothèses de travail ..... 19
IV. Cadre théorique mobilisé ..... 20
V. Plan détaillé de la thèse ..... 24

PREMIÈRE PARTIE : DE LA VALORISATION DES ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES EN GÉNÉRAL ET DES ACTIVITÉS DE SERVICE EN PARTICULIER ..... 27

Introduction de la première partie ..... 29

Chapitre 1 / Fondements de la valorisation des activités professionnelles ..... 31

I. Conception sociologique et enjeu organisationnel ..... 32
I.1. Retour sur les analyses sociologiques de la valeur du travail ..... 33
I.1.1. Vivre et être grâce au travail ..... 33
a) Vision prométhéenne du travail ..... 34
b) Inscription sociale et construction de soi par le travail ..... 35
I.1.2. De la valeur travail à la valorisation des activités professionnelles ..... 38
I.2. La valorisation des activités professionnelles dans les organisations contemporaines ..... 40
I.2.1. L'organisation, objet social et politique ..... 41
a) L'organisation comme construction sociale structurante ..... 41
b) De l'institutionnel dans les organisations ..... 42
I.2.2. La valorisation, un moyen au service du gouvernement des organisations ..... 44
a) Du contrôle et de la mobilisation ..... 44
b) Le management par la valorisation ..... 46
II. La valorisation est une hiérarchisation ..... 50
II.1. Interaction des références de valorisation et production d'un ethos à l'égard du travail ..... 51
II.1.1. Références sociétales ..... 53
II.1.2. Références organisationnelles ..... 56
II.1.3. Références individuelles ..... 59
II.1.4. L'ethos de l'entrepreneuriat de soi ..... 63
II.2. Comparer, hiérarchiser, valoriser ..... 66
II.2.1. Les registres de justification de la hiérarchie sociale ..... 67
II.2.2. L'entrepreneuriat de soi, le mérite et la responsabilisation ..... 69

Chapitre 2 / La problématique de la valorisation des activités de service ..... 71



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

I. La nébuleuse des services : importance économique et problème de définition ..... 71
I.1. Du secteur tertiaire… ..... 71
I.2. … Aux services et à la relation de service ..... 73
I.2.1. Donner un contenu positif aux services est-il possible ? ..... 74
I.2.2. La relation de service ..... 76
II. Organisation et valorisation des activités de service. La professionnalité en question ..... 78
II.1. La rationalisation des organisations de service ..... 79
II.2. L'apparente banalité des compétences de service ..... 84
II.2.1. Retour sur le débat lié aux compétences ..... 84
II.2.2. Les compétences de service ..... 87

Chapitre 3 / Démarche de recherche et repères méthodologiques ..... 91
I. Choix et ouverture du terrain ..... 92
I.1. Hôtels de chaîne vs. Indépendants ..... 92
I.2. Choix des hôtels et premières rencontres ..... 94
I.3. L'enquête exploratoire ..... 94
II. Outils méthodologiques ..... 99
II.1. L'entretien, une méthode privilégiée ..... 99
II.1.1. Les situations d'entretien ..... 103
II.1.2. Analyse de contenu ..... 105
II.2. L'observation ..... 107
II.3. L'analyse documentaire ..... 110

Conclusion de la première partie ..... 113

DEUXIÈME PARTIE : LE MONDE SOCIAL DE L'HÔTELLERIE ..... 115

Introduction de la deuxième partie ..... 117

Chapitre 4 / Présentation et représentations de l'hôtellerie ..... 121
I. Les caractéristiques du secteur hôtelier ..... 121
II. Une entrée par la domesticité ..... 126
II.1. Exercice de la domesticité et commerce de l'hospitalité ..... 126
II.1.1. La dimension culturelle du travail domestique ..... 127
II.1.2. L'hospitalité : de la qualité morale à l'activité marchande ..... 129
II.2. Nécessité de se différencier de la sphère privée ..... 132
II.2.1. L'hôtel, la maison et les rôles sociaux ..... 132
II.2.2. Processus de notabilité des activités domestiques ..... 137
III. Une entrée par l'espace social ..... 139
III.1. Un espace social inscrit au cœur de la ville ..... 141
III.1.1. L'hôtel, la ville, la modernité ..... 141
III.1.2. L'environnement : déterminant essentiel de l'activité hôtelière ..... 142



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

III.2. Physique de l'hôtel ..... 143
III.2.1. Structuration de l'espace social. ..... 143
III.2.2. L'attention portée au physique des salariés ..... 146

Chapitre 5 / Le cas des hôtels de chaîne étudiés ..... 149
I. Présentation monographique des hôtels ..... 149
I.1. L'hôtel H1 (marque A) : une activité influencée par la proximité de la gare ..... 151
I.2. L'hôtel H2 (marque A) : un site pilote en centre-ville ..... 155
I.3. L'hôtel H3 (marque B) : un hôtel – bureau en centre-ville ..... 159
I.4. L'hôtel H4 (marque B) : un gros porteur proche de l'aéroport ..... 163
II. L'appartenance à un groupe ..... 169
II.1. Présentation du groupe ..... 169
II.2. La volonté de standardisation ..... 175
III. Profils et activités types ..... 182
III.1. Les directions ..... 183
III.2. Le service réception ..... 188
III.3. Le service des étages ..... 197
III.4. Les services restauration et cuisine ..... 205
III.5. Le service commercial ..... 216
III.6. Le service technique ..... 218
IV. Des organisations sous-tension ? Particularités et différenciation sociales ..... 220

Conclusion de la deuxième partie ..... 223

TROISIÈME PARTIE : CONDITIONNALITÉ DE LA VALORISATION DES ACTIVITÉS HÔTELIÈRES : QUAND L'ENTREPRENEURIAT DE SOI SE PROUVE ET S'ÉPROUVE. ..... 225

Introduction de la troisième partie ..... 227

Chapitre 6 / Modèle(s) de réussite sociale dans l'hôtellerie de chaîne ..... 231
I. L'entrepreneur, une figure de prestige ..... 233
I.1. L'entrepreneur incarné : les fondateurs du groupe ..... 237
I.2. L'indépendance juridique ..... 241
II. La valorisation par la carrière professionnelle ..... 244
II.1. La possibilité de faire carrière ..... 244
II.2. Les épreuves de la réalité : une réussite sous conditions ..... 248
II.2.1. La mobilité géographique ..... 249
II.2.2. L'investissement au travail ..... 255
II.2.3. Poids du genre et de la situation familiale ..... 261

Chapitre 7 / Les conditions de travail et leurs représentations ..... 269
I. Norme professionnelle d'activité continue ..... 270
I.1. Abattre le boulot ..... 270



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

I.2. Le cas des réceptionnistes de nuit : le rapport à l'ennui ..... 274
I.2.1. Des *night auditors* aux réceptionnistes de nuit ..... 274
I.2.2. La gestion de l'ennui : comment tromper l'ennui ? ..... 276
I.2.3. La gestion de l'ennui : comment dépasser l'ennui ? ..... 279
II. La pénibilité du travail ou la valorisation de l'individu ..... 283
II.1. Des exigences professionnelles, organisationnelles et individuelles ..... 285
II.1.1. Les contraintes liées au travail ..... 285
II.1.2. Les contraintes liées à l'emploi ..... 290
II.2. La pénibilité, une épreuve de professionnalité ..... 296

Chapitre 8 / L'entrepreneuriat de soi, nouveau contrat social ? ..... 303
I. Entrepreneuriat de soi, ethos et contrat social ..... 304
I.1. Retour sur la notion de contrat social ..... 304
I.2. Contrat social, individuation, responsabilisation ..... 306
II. Termes et interprétations sociales du compromis organisationnel ..... 309
II.1. Engagement et conditions d'engagement ..... 309
II.2. Compromis organisationnel et promesses de carrière différenciées ..... 313
II.3. Les qualités du social ..... 323

Conclusion de la troisième partie ..... 327

QUATRIÈME PARTIE : L'ENTREPRENEURIAT DE SOI, UN ETHOS DE TRAVAIL ÉTALON DANS LE PROCESSUS DE VALORISATION ..... 329

Introduction de la quatrième partie ..... 331

Chapitre 9 / Les compétences : de la conception à la pratique ..... 333
I. Masque et authenticité : l'illusion du travail de la détente ..... 333
II. Compétences en soi / Compétences malgré soi ..... 340
II.1. L'individualisation des compétences pour les uns ..... 341
II.1.1. La valorisation « d'être soi » ..... 341
II.1.2. L'apprentissage organisationnel du rôle de réceptionniste ..... 344
II.1.3. La correspondance entre l'individualisation des compétences et l'entrepreneuriat de soi ..... 349
II.2. La naturalisation des compétences pour les autres ..... 351
II.2.1. L'effacement de l'individu au profit du rôle social ..... 351
II.2.2. L'apprentissage organisationnel du rôle de femme de chambre ..... 352
II.2.3. Dissonance entre la naturalisation des compétences et l'entrepreneuriat de soi ..... 354

Chapitre 10 / Client roi et pouvoir discrétionnaire des salariés ..... 357
I. La qualification des clients par les salariés ..... 358
I.1. Légitimité des clients et attentes des salariés ..... 359
I.2. Légitimité et attentes supposées des clients ..... 366
II. Relations aux clients, séduction et servitude ..... 368



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

II.1. Le cas des réceptionnistes ..... 369
II.2. Le cas des femmes de chambre ..... 374

Chapitre 11 / Rapports multiples à l'autorité et modes différenciés de mobilisation des salariés ..... 379

I. Système hiérarchique, entrepreneuriat de soi et culture hôtelière ..... 380
I.1. De l'incompatibilité *a priori* entre hiérarchie et individu – entrepreneur... ..... 380
I.2. … A la hiérarchie comme passerelle entre « individu quelconque » et individu – entrepreneur. .... 381
II. Exigences managériales pour les uns ..... 384
II.1. Responsable réception ou chef d'entreprise ? ..... 385
II.2. Polyvalence et formation : deux moyens au service de la maîtrise et de l'évolution professionnelle .. ..... 388
II.3. Des formes diluées du contrôle ..... 393
III. Figures d'autorité pour les autres ..... 394
III.1. Le maternalisme ou la difficulté de se détacher du modèle de la maison ..... 396
III.2. Formation, emploi et contrôle ..... 399

Conclusion de la quatrième partie ..... 405

CONCLUSION GÉNÉRALE ..... 407

I. Donner à voir les hiérarchies sociales et les logiques d'action par la valorisation ..... 409
II. L'entrepreneuriat de soi, une histoire du présent ? ..... 411
III. Limites et perspectives ..... 413

BIBLIOGRAPHIE ..... 417

ANNEXES ..... 431

Annexe 1 ..... 433

Annexe 2 ..... 436

Annexe 3 ..... 455

Annexe 4 ..... 459

Annexe 5 ..... 452

Annexe 6 ..... 455

Annexe 7a ..... 458

Annexe 7b ..... 470

Annexe 8 ..... 483



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Annexe 9 ..... 492

Annexe 10 ..... 509

Annexe 11 ..... 511



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

# Introduction générale



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

## I. Éléments de contexte, travail et rapport au travail

Les problématiques de qualité et de quantité de travail occupent une place centrale dans le débat social.

Les effets négatifs du travail sur les individus ne cessent de faire parler d'eux : risques psychosociaux, souffrance au travail, stress, usure professionnelle, épuisement professionnel ou encore suicide font l'objet d'un traitement médiatique, technique et scientifique important. Les entreprises privées, les établissements publics, le secteur médico-social, le secteur bancaire, agricole ou encore la police, montrent la diversité des organisations et des métiers concernés. Cette diversité semble pointer une évolution générale du travail et du rapport au travail qui le rendrait difficilement supportable[1].

Dans le même temps, la quantité de travail pose problème. Depuis la crise financière et économique de 2008, le chômage ne cesse d'augmenter. Ainsi, au deuxième trimestre 2012, 10,2 % de la population active en France (y compris DOM) est au chômage, alors qu'au premier trimestre 2008, ce taux était de 7,5 %. Par ailleurs, en 2011, 41,5 % des chômeurs étaient des chômeurs de longue durée[2]. Cette question de l'emploi est autant individuelle que sociale : ce ne sont pas seulement le revenu, le pouvoir d'achat et l'inscription sociale des individus qui inquiètent, c'est aussi la création de richesse au niveau national, voire européen. Cette problématique de l'emploi ne semble que peu éloigner celle du travail, de sa qualité et de ses effets sur l'individu.

Même dans ces conditions économiques, le rôle du travail en matière d'intégration sociale et de construction identitaire est, certes affirmé, mais dans une acception dynamique qui pointe aussi et surtout les effets néfastes du travail. Ainsi, des épidémiologistes

---

[1] Les analyses sociologiques, portant un regard à la fois sur les effets des évolutions du travail et des organisations et/ou sur la psychologisation de ces effets, posent les termes du débat sur la qualité du travail et ses effets sur l'individu. Voir par exemple : Loriol M., et *al*., *Construction du stress, psychologisation du social et rapport au public. Le cas des infirmières hospitalières, des conducteurs de bus et des policiers.* Projet de recherche pour l'initiative de recherche « Travail dans la fonction publique », Rapport Final, Décembre 2004 ; Hanique F., *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Paris, Erès, 2004. Par ailleurs, la multiplication des rapports sur le sujet des « risques psychosociaux » montre la prégnance de cette problématique en même temps que la construction sociale dont elle fait l'objet. Voir Nasse P., Légeron P., *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, mars 2008 ; Gollac M. et *al*., *Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour les maîtriser*, rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail faisant suite à la demande du Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, avril 2011. Ce dernier rapport, en partie construit à partir de revues de littérature, souligne que les effets du travail et de ses évolutions sont susceptibles de concerner toutes les populations au travail, sans distinction de secteurs d'activité ou de catégories socio-professionnelles.

[2] Ces données sont issues de l'enquête Emploi de l'INSEE au deuxième trimestre 2012 ainsi que de celle de 2011.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

australiens[3] ont récemment montré que, contrairement aux idées reçues, tout travail ne valait pas mieux, sur le plan de la santé, que n'importe quelle situation de chômage. Pour qu'un travail ait des effets positifs sur l'individu et sa santé, il doit se faire dans certaines conditions. Ainsi, réaliser un travail pour lequel se pose la question de la sécurité de l'emploi, sans perspectives d'évolution et avec un « haut niveau de tension » (sans que ces conditions ne soient particulièrement définies par les chercheurs) n'a pas plus d'effets positifs sur la santé des individus qu'une situation de chômage.

Dans le même temps, les problématiques liées à la reconnaissance, à travers lesquelles il ne s'agit plus seulement d'analyser les effets du travail sur les individus, mais la place de ces derniers et de leur singularité dans une organisation plus globale (de travail, politique, religieuse, etc.), prennent de l'ampleur. Depuis les années deux mille, nous comptons un nombre important de publications sociologiques ou philosophiques sur le sujet de la reconnaissance en général ou sur le sujet plus précis de la reconnaissance liée au travail. En voici quelques exemples qui, loin de constituer une liste exhaustive, montrent l'intérêt critique porté à ce concept dont la définition et les cadres théoriques peuvent être qualifiés de protéiformes : *La lutte pour la reconnaissance* d'A. Honneth (2000 pour la date de publication en France, 1992 en Allemagne), *Mépris Social. Ethique et politique de la reconnaissance* d'E. Renault (2001), L*e désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail* de F. Osty (2003), *Parcours de la reconnaissance* de P. Ricoeur (2004), *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution* de N. Fraser (2005), *La quête de reconnaissance. Nouveau phénomène social total*, d'A. Caillé (dir.) (2007), *La reconnaissance à* l'*épreuve. Explorations socio-anthropologiques* de J.-P. Payet et A. Battegay (dir.) (2008), *La reconnaissance aujourd'hui* d'A. Caillé et C. Lazzeri (dir.) (2009), *Les théories de la reconnaissance* d'H. Guéguen et G. Malochet (2012), …

À partir de ce triple constat de la mise en avant des maux du travail, du manque d'emploi et de la demande de reconnaissance, nous pouvons mettre en exergue deux éléments :

- La centralité du travail : tant du point de vue social qu'individuel. Malgré la variation importante du rôle attribué au travail et des représentations qui y sont associées[4], il reste un objet polémique qui, loin d'être neutre, rend compte des

[3] Butterworth P., Leach L., Pirkis J. et al .2012, « Poor mental health influences risk and duration of unemployment : a prospective study », *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, vol. Online 17 June 2011.

[4] Nous reviendrons sur ce rôle attribué au travail dans notre première partie, p. 33 et suivantes. Toutefois, P.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

évolutions du social. Qu'il soit décrié en raison des conditions dans lesquels il se réalise, de la subordination ou de la dégradation de la santé qu'il implique ou qu'il soit loué en raison des liens sociaux qu'il permet de tisser ou de la reconnaissance qu'il est susceptible d'apporter, ces débats font état de la centralité du travail, même si elle peut idéologiquement être décriée.

- Une individualisation, voire une psychologisation[5], du travail, du rapport au travail et du traitement des effets du travail. Il est difficile de faire la part entre une évolution du travail, de son organisation et de ses conditions de réalisation d'un côté et une évolution du rapport au travail et des attentes qui y sont attachées de l'autre. Ces maux du travail, repris sous les termes souvent non définis de stress, d'usure professionnelle ou encore d'épuisement, dénotent une psychologisation forte du rapport au travail. Le traitement social et organisationnel dont ils font l'objet renforce cette individualisation. Cette psychologisation des effets du travail fait écho à une individualisation du rapport au travail et des modes d'organisation et de gouvernement de ces dernières[6].

Nous pouvons faire l'hypothèse que si le travail peut être considéré et analysé comme un objet problématique, d'un point de vue individuel ou sociétal, c'est en raison d'attentes fortes et nombreuses. C'est sans doute aussi parce que ces attentes sont susceptibles de se

---

Ughetto illustre bien cette variation du rôle du travail et des représentations qui y sont associées, même sur le court et moyen terme : « Le rapport au travail subit, depuis une vingtaine d'années, des mouvements contrastés, voire contradictoires. D'un côté, il a bénéficié, dans le courant des années 1980, d'une réhabilitation de l'entreprise qui est allée jusqu'à créer, chez certaines catégories de salariés, une véritable « envie » de l'entreprise, perçue comme un lieu d'épanouissement et de réalisation d'idéaux (relever des défis, s'investir dans des efforts, gages d'accomplissement de soi et de performance collective). Le travail s'est trouvé connoté positivement, à l'opposé de son identification à la domination et à l'aliénation propre aux représentations des décennies précédentes. D'un autre côté, et surtout à partir de la récession de 1993, le travail a aussi été perçu comme pouvant être porteur de sévères désillusions car soumis aux dures lois impersonnelles de l'économie capitaliste. Chez certains salariés, il a été l'objet de prises de distance à l'égard de l'entreprise. Les cadres, en particulier, ont, dans une plus ou moins large mesure, révisé leur attitude et leurs attentes dès lors qu'ils ont été atteints par les vagues de licenciements et qu'ils se sont vus soumis à une tension sans concession dans leur travail (Courpasson, 2000) », in Ughetto P., « Action dans l'entreprise et engagement dans le travail. Une sociologie économique de l'acteur au travail », *Cahiers lillois d'économie et de sociologie*, n° 45, 1er semestre 2005, pp.125 - 146, p. 1 de la version électronique disponible sur :

www.cee-recherche.fr/fr/aise/travail_management_client_ughetto_aise.pdf

[5] Voir par exemple les travaux de M. Loriol, notamment Loriol M., « Les ressorts de la psychologisation des difficultés au travail. Une comparaison entre infirmières, policiers et conducteurs de bus », *Cahiers de recherche sociologique*, n°41 - 42, Décembre 2005, pp. 191 - 208. Ou encore la communication récente de : Bouffartigue P., « Le stress au travail, entre psychologisation et critique des conditions de travail », XVIe congrès de l'Association Internationale de Sociologie (AIS), Gothembourg, Suède, 11 - 17 juillet 2010, disponible sur: http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/44/21/22/PDF/Comm.AIS.Juillet.2010.pdf

[6] Voir la définition que nous donnons au concept de « gouvernement des organisations », à partir de la p. 44.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

heurter à des modes de fonctionnement et d'organisation ayant une visée avant tout économique (ou de plus en plus économique en fonction des organisations ou des institutions regardées). Mais quelles sont ces attentes ? Sont-elles différenciées selon les organisations, les activités, les individus ? Quelles sont les caractéristiques du rapport contemporain au travail ? L'individualisation que nous avons évoquée produit-elle un rapport contemporain au travail spécifique ou doit-on considérer l'existence de rapports multiples et différenciés ?

## II. Rapport au travail, investissement et valorisation

Cette thèse avait comme objectif initial d'interroger l'investissement au travail et plus globalement le rapport au travail, ses différentes formes et ses modalités de construction, dans un contexte d'individualisation du travail et du rapport au travail : qui sont ceux qui s'investissent dans leur travail ? Pourquoi le font-ils et comment ? Quel est le rôle de l'organisation dans la construction du rapport au travail ? Comment l'organisation produit des comportements d'investissement au travail ou au contraire de retrait ? Quelle est la place du lien social et constitue-t-il un paramètre de l'investissement au travail ?

La rencontre avec des salariés du secteur de l'hôtellerie - café - restauration nous a amenée à considérer ce secteur comme un terrain pertinent au regard de notre questionnement. En effet, l'investissement important dans le travail, dans un contexte professionnel et organisationnel marqué par la rudesse des conditions de travail, semblait un élément distinctif de ce secteur. Dès lors, il est apparu intéressant de questionner l'investissement au travail dans un secteur dans lequel il semble répandu, voire constitutif d'une norme, et dans lequel il en « coûte » de s'investir en raison des conditions de travail. Il s'agissait d'une hypothèse de travail : ce secteur semblait un terrain propice à l'analyse de l'investissement au travail. Cette hypothèse demandait évidemment à se construire et s'affiner dans ses termes. Elle était donc fragile au commencement, néanmoins déterminante puisque, ce faisant, c'est le terrain qui a été choisi et qui, comme nous le verrons, a donné une orientation différente à ce travail de recherche. L'exploration du monde social[7] de l'hôtellerie, pour comprendre son fonctionnement, ses valeurs, le profil de ceux qui y travaillent, les métiers, le type d'organisations, nous a permis de construire un objet de recherche propre : non pas l'investissement au travail, mais une étape apparue comme nécessaire pour qu'émergent des comportements d'investissement, celle de la valorisation d'activités présentées, par ceux qui les exercent, comme des activités méconnues et socialement peu

[7] Cette notion, empruntée à A. Strauss, est développée dans la deuxième partie à partir de la p. 115.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

valorisées. Accorder de la valeur à l'activité exercée semble bien être un paramètre central du rapport au travail et une condition de l'investissement : « le bien être dans le travail ou l'investissement dans une activité suppose une certaine appropriation du sens du travail. Dire que l'individu investit son travail, cela signifie que les individus, dans notre culture éprouvent des besoins d'indépendance et de responsabilités, d'engagement dans leur activité, ils recherchent le défi créateur, cherchent à s'élever vers une position supérieure[8]. » La considération portée aux activités professionnelles, c'est-à-dire la valeur qui leur est reconnue en tant qu'activités plus ou moins dignes ou prestigieuses, a finalement constitué notre objet principal de recherche. Nous avons cherché à questionner ces processus organisationnels et sociaux par lesquels les individus s'approprient leur travail et leur attribuent de la valeur dans un univers structuré et hiérarchisé, à savoir l'organisation. *In fine*, ce sont les hiérarchies sociales associées aux activités professionnelles qui ont été questionnées à travers l'analyse des processus de valorisation.

## III. Problématique de la valorisation des activités professionnelles et hypothèses de travail

Les questions que nous nous posions concernant l'investissement au travail ont été traduites et réorientées à partir de la problématique de la valorisation des activités professionnelles. Comment se construit la valorisation des activités professionnelles ? Quel travail demande cette valorisation ? Comment expliquer la valorisation plus importante dont font l'objet certaines activités plutôt que d'autres ? Quel est le rôle de la valorisation dans la construction et la légitimation des hiérarchies liées aux activités professionnelles ? Quel est le rôle de la valorisation dans la construction du rapport au travail ? Existe-t-il différents registres de valorisation ?

La construction théorique de notre objet de recherche ainsi que l'enquête préalable nous ont amenée à poser quelques hypothèses structurantes dans la réalisation de notre travail de terrain ainsi que dans l'analyse :

- Les exigences du travail et la rudesse des conditions de travail participent à la construction du rapport au travail. Plus précisément, loin de ne produire que des maux, elles peuvent générer des rapports multiples au travail, voire un rapport positif au travail.

[8] Bercot R., *Devenir des individus et investissement au travail*, Paris, L'Harmattan, 1999, p.11.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- Le contenu du travail n'explique pas à lui seul la place occupée dans la hiérarchie sociale. Les représentations qui lui sont associées, l'organisation du travail ou encore les modes de mobilisation et de contrôle ne sont pas uniquement le produit du positionnement d'une activité dans la hiérarchie. Ils participent à la construction de ce positionnement.
- Le positionnement des activités professionnelles dans la hiérarchie sociale, en tant que processus, peut être amené à évoluer.
- La valorisation, au sein d'une organisation, peut prendre des formes multiples voire concurrentielles. Toutefois, le contexte social et organisationnel donne un cadre à la valorisation : ce cadre restreint-il les formes possibles de la valorisation ? Donne-t-il un écho plus important à certaines formes de valorisation plutôt qu'à d'autres ?
- L'interaction entre le rapport au travail et la place des activités professionnelles dans le processus de valorisation produit des logiques d'action différentes. Ces logiques d'action font référence aux actions individuelles et collectives, ainsi qu'aux registres de ces actions qui se fondent sur l'interaction des situations avec des individus développant des représentations et inscrits dans un parcours social[9].

## IV. Cadre théorique mobilisé

Pour analyser la valorisation des activités professionnelles, et plus précisément la valorisation des activités hôtelières, nous adopterons une posture parfaitement décrite par P. Ughetto[10] : « une posture qui renonce à concevoir le monde social comme devant mettre au jour des déterminants s'imposant aux individus sans qu'ils s'en aperçoivent, et dévoilées par le sociologue. Au contraire, il s'agit de poser que le social est repérable dans les actions ordinaires des personnes, dans la mesure où l'action de tout un chacun est profondément tributaire des cadres collectifs, des objets construits dans une formation sociale particulière, qui sont autant de repères et d'appuis sans lesquels l'individu serait incapable de produire le moindre mouvement, de poursuivre la moindre intention ». Cette posture, définie par P. Ughetto en référence à une sociologie de l'activité, nous semble correspondre au cadre plus

[9] Concernant la notion de logique d'action, voir Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Le Seuil, 2005 (3e éd.) [1996]

[10] Ughetto P., « Subjectivité et travail : pour une sociologie de l'activité », *Education Permanente*, n°184/2010-3, pp. 137 - 148, p.138.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

global de la sociologie de l'action, entendue comme « l'ensemble des courants de pensée des sciences sociales qui se reconnaissent dans l'analyse des faits sociaux à partir de l'action et l'individu agissant[11] ». Cet individu agissant « est pensé comme acteur du social. Il agit dans des systèmes d'interaction et d'interdépendance qu'il contribue à produire - dans des contextes de contraintes, d'orientation et d'opportunités - et dont il assure également une certaine permanence par son action […][12]. » Nous ajoutons que la situation constitue une référence essentielle pour se saisir des logiques d'action. Les logiques d'action s'inscrivent donc dans les éléments du présent qui permettent également de se projeter et de se positionner dans l'avenir. Pour autant la situation ne permet pas de comprendre à elle seule les logiques d'action. Les logiques d'action résultent de l'interaction entre des situations et des individus porteurs d'un passé et qui s'inscrivent dans des parcours sociaux[13].

La valorisation des activités professionnelles, telle qu'étudiée ici, s'inscrit donc dans une sociologie de l'action, nécessairement située.

Ce cadre théorique large nous amène à nous appuyer sur des travaux d'auteurs faisant peser différemment les situations ou le parcours social dans l'interaction génératrice des logiques d'action. Toutefois, l'individu reste conçu comme un individu agissant et c'est bien au travers des logiques d'action que nous chercherons à comprendre les processus de valorisation des activités professionnelles.

Cette sociologie de l'action est mobilisée dans le cadre des sociologies des organisations, du travail et des groupes professionnels.

La sociologie des organisations nous permet de rendre compte de la contingence des processus de valorisation et des logiques d'action. L'organisation produit un système de contraintes et d'opportunités déterminant pour comprendre les situations d'action. La sociologie des organisations sera également mobilisée afin de comprendre les effets des logiques d'action individuelle et collective sur le système de contraintes et d'opportunité[14].

La sociologie du travail nous amènera à questionner le travail en tant qu'institution dont la place dans la société se construit et se déconstruit. À un niveau méso et micro, la

---

[11] Giraud C., *Concepts d'une sociologie de l'action*, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques Sociales, 1994, p. 8.

[12] *Ibid.*

[13] Le parcours social est « à la fois, orienté par des données structurelles et des matrices d'apprentissage plus ou moins favorables à des types de parcours et, aléatoire car étant la conséquence de l'autonomie des acteurs qui construisent position(s) et statut(s) à travers des événements, des choix, des relations de pouvoir, d'influence et de confiance - occasions d'apprentissage culturel d'identité », Giraud C., *op.cit.*, p. 107.

[14] La conception des organisations, qui sous-tend l'analyse du processus de valorisation, sera précisée dans notre première partie, à partir de la p. 41.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

sociologie du travail nous permettra de questionner les activités de travail, le statut professionnel et ses représentations, le rapport au temps et à l'espace, en lien avec notre objet de recherche[15]. La question de l'appropriation du travail et de son environnement par les individus, question historique de la sociologie du travail, sera également abordée à travers ses modalités et ses effets.

Enfin, la sociologie des groupes professionnels sera mobilisée, en particulier les travaux d'E. C. Hughes, afin de comprendre les logiques plurielles attachées aux métiers exercés dans les hôtels, à travers les pratiques et les représentations qui y sont liées. La notion de groupes professionnels permet de prendre nos distances avec celle de profession. Comme l'explique C. Dubar : « les groupes professionnels ne sont pas des professions séparées, unifiées, établies ou objectives comme risquerait de le laisser penser la tradition fonctionnaliste issue de Durkheim ou de Parsons. Comme Bucher et Strauss (1961) l'avaient bien vu, ce sont des processus historiques de segmentation incessante, de compétition entre segments, de « professionnalisation » de certains segments et de « déprofessionnalisation » d'autres segments, de restructuration périodique sous l'effet des mouvements du capital, des politiques des Etats ou des actions collectives de ses membres[16] ». Par le biais de cette sociologie, c'est la question de la professionnalité, et des professionnalités multiples, qui sera abordée, en tant que capacité à définir ce qu'est un professionnel, et plus précisément un « bon » professionnel, que ce soit du point de vue des activités à réaliser et de la façon dont il convient de les faire, que de celui de l'identité associée à l'activité professionnelle[17]. Cette professionnalité renvoie à la revendication de valorisation qui a amené E. C. Hughes à dénoncer la notion de profession : « même dans les métiers de dernier rang, les travailleurs revendiquent collectivement que leurs collègues et les personnes extérieures au métier reconnaissent une valeur à leur travail, et par suite à eux-mêmes[18] ». Il s'agira donc de mettre en avant la recherche et les pratiques de valorisation, la construction collective des savoirs professionnels et finalement ce qu'E. C. Hughes appelle l'ensemble des « dispositions et moyens sociaux et socio-psychologiques par lesquels les professionnels rendent leur travail

[15] Nous nous appuyons sur les quatre dimensions du travail relevées par M. De Coster, à savoir le travail en tant qu'activités et statut s'inscrivant « dans un registre temporel » (p. 36) et dans un espace donné et construit, in : De Coster M., Pichault F. (coord.), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck Université, coll. Ouvertures sociologiques, 1998 (2e ed.) [1994], p. 34 à 37.

[16] Dubar C., « Sociologie des groupes professionnels en France : un bilan prospectif », in: *Savoir, Travail et Société*, vol. 2, n°2, 2004. Dossier thématique coordonné par Lennart Svensson « Professions. Approches euro-continentales et anglo-américaines », Paris, L'Harmattan, 2004, pp.91-106, p.102.

[17] Voir les développements à partir de la p. 79.

[18] Hughes E. C., *Le regard sociologique. Essais choisis*, textes rassemblés et présentés par Chapoulie J.-M., Paris, Ed. de l'EHESS, 2004, p.78.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

tolérable ou même valorisant, pour eux-mêmes et pour les autres[19] », dans le cadre d'une division du travail et d'une segmentation des activités professionnelles. Concernant cette recherche, et en lien avec la sociologie de l'action qui nous anime ainsi que la sociologie des organisations et du travail que nous mobilisons, ces dispositions et ces moyens seront entendus en tant que processus s'inscrivant dans des logiques d'action, elles-mêmes résultant de l'interaction entre des situations et des individus porteurs d'un passé et de projets (plus ou moins construits et hypothétiques). Le rapport à l'avenir et la carrière[20] constitueront des dimensions analysées dans le cadre d'activités dont il conviendra de rappeler l'appartenance organisationnelle et la faiblesse des processus de fermeture et de sélection. La sociologie des groupes professionnels nous permettra ainsi de replacer les logiques de valorisation et les processus de définition de la professionnalité dans un cadre organisationnel. En effet, les groupes professionnels, en tant que « processus évolutifs, vulnérables, ouverts, instables[21] » se distinguant des professions en tant qu' « ensembles protégés, fermés ou codifiés[22] », nous permettent d'ouvrir l'analyse à un paramètre essentiel : celui de l'organisation, et plus précisément de la division du travail, des logiques de rationalisation organisationnelle ou encore des modes de mobilisation organisationnelle. Cette ouverture aux processus organisationnels et sociaux associée à la sociologie des groupes professionnels nous permettra de questionner la façon dont cette analyse située dans le cadre de l'hôtellerie de chaîne est susceptible de donner à voir des éléments de « transformations contemporaines du travail et de la société dans son ensemble[23] ».

Ces sociologies seront associées à une démarche compréhensive qui devra nous permettre de comprendre les logiques d'action associées à la valorisation. Comprendre consiste à retrouver le sens de ces logiques d'action et à « aborder le travail constant de production de sens qui caractérise notre humanité[24] ». Pour reprendre les propos de R. Boudon, *« comprendre* le comportement d'un acteur c'est donc le plus souvent en comprendre les raisons ou les *bonnes* raisons[25] *»*. Dans le cadre de cette démarche compréhensive, la rationalité des individus occupe une place centrale dans le processus de recherche : la méthodologie de recueil et d'analyse des données devra alors permettre de se

[19] Hughes E. C., *op.cit.*, p. 80

[20] Nous nous appuyons une nouvelle fois sur les travaux d'E.C. Hughes, *op.cit*., notamment pp. 175 - 185

[21] Demazière D., C. Gadéa (dir.), *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*. Paris, La Découverte, 2010, p. 20

[22] *Ibid*.

[23] *Op.cit*., p. 435.

[24] Schurmans M.-N., *Les solitudes*, Paris, PUF, 2003, p.57

[25] Boudon R. « Action », in : Boudon R. (dir.), *Traité de sociologie*, Paris, PUF, 1992, p.34



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

saisir de la spécificité des logiques d'action. Si la démarche compréhensive n'est pas automatiquement associée aux enquêtes qualitatives[26], ces dernières sont particulièrement pertinentes pour comprendre comment l'interaction entre la situation, les représentations et les parcours sociaux des individus produit des logiques d'actions spécifiques. Nous reviendrons sur le choix et les implications de cette démarche compréhensive dans notre chapitre 3, à partir de la p. 91.

## V. Plan détaillé de la thèse

Pour répondre à notre problématique de la valorisation des activités professionnelles, nous avons organisé cette thèse autour de quatre parties. La première permettra de montrer en quoi la valorisation des activités professionnelles et plus précisément des activités de service constitue un objet sociologique. La deuxième partie se concentrera sur le cadre empirique de cette recherche, à savoir l'hôtellerie. La troisième partie fera état des liens entre la valorisation des activités professionnelles étudiées et l'ethos de l'entrepreneuriat de soi. La quatrième et dernière partie instruira cet ethos dans son rôle d'étalon à l'égard du processus de valorisation.

La première partie se donne pour objectif de montrer en quoi la valorisation des activités constitue un objet sociologique pertinent du point de vue de l'interaction qu'elle suppose entre la société, l'organisation et les individus. Dans cette partie, il s'agit également de positionner la valorisation en tant qu'objet sociologique pertinent du point de vue des caractéristiques de la société contemporaine, et notamment du point de vue de l'ethos de l'entrepreneuriat de soi (chapitre 1). Nous resserrerons ensuite la focale sur les activités de service, activités posant de manière spécifique la question de leur valorisation et de la valorisation de ceux qui les réalisent (chapitre 2). Enfin, nous exposerons les choix méthodologiques qui ont été faits pour accéder au processus de valorisation, à ses modalités de construction et à ses effets (chapitre 3).

La deuxième partie est conçue comme une entrée dans le terrain de notre enquête : les hôtels de chaîne. À travers une présentation du secteur, des organisations et des activités qui ont été étudiées, cette partie a pour objectif de donner à voir et à comprendre le terrain

[26] M. Charmillot et C. Dayer rappellent que la grande diversité des méthodes qualitatives ne permet pas d'établir une correspondance automatique avec la démarche compréhensive. Par ailleurs, les auteurs précisent qu'il n'y a aucune exclusion *a priori* des méthodes quantitatives dans le cadre des démarches compréhensives. Voir Charmillot M., Dayer C., « Démarche compréhensive et méthodes qualitatives : clarifications épistémologiques », *Recherches Qualitatives* - Hors Série - n°3, Actes du colloque Bilan et prospectives de la recherche qualitative, 2007, Association pour la recherche qualitative, pp. 126 - 139.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

d'enquête et son positionnement eu égard à l'ethos de l'entrepreneuriat de soi. Dans un premier temps (chapitre 4), nous exposerons les éléments que nous considérons comme autant de paramètres importants dans la connaissance de l'hôtellerie de chaîne et des activités qui y sont liées : caractéristiques socio-économiques du secteur, proximité avec la domesticité, avec la sphère privée et avec la ville. Cette entrée dans notre terrain par le biais des caractéristiques socio-économiques, des caractéristiques des activités et de celles de l'espace social hôtelier nous permettra également de rendre compte et d'analyser les représentations associées à l'hôtellerie de chaîne et à ses professionnels. Dans un second temps (chapitre 5), nous présenterons les quatre hôtels constitutifs de notre terrain d'enquête. Sous un angle monographique, seront présentés à la fois les particularités de chacun des hôtels liées aux activités, au site, à la technologie (entendue comme la réalisation des activités et des moyens permettant de les réaliser) et à l'organisation[27], ainsi que des éléments transversaux et communs (notamment liés à l'appartenance à un même groupe).

La troisième partie a pour objectif l'analyse des conditions d'accès au processus de valorisation des activités hôtelières. Plus précisément, nous verrons comment l'entrepreneuriat de soi s'impose et se traduit dans les organisations étudiées, au point de devenir la référence principale de la valorisation. Dans un premier temps, nous verrons que la traduction de l'ethos de l'entrepreneuriat de soi prend la forme des modèles de réussite sociale (chapitre 6). Dans un deuxième temps, nous verrons une autre traduction de cet ethos en montrant comment les conditions de travail et les représentations qui y sont associées permettent d'ancrer l'entrepreneuriat de soi dans le quotidien des salariés (chapitre 7). Dans un dernier temps, nous questionnerons l'entrepreneuriat de soi à travers le système d'échange mis en place entre les organisations et les salariés. Nous nous poserons la question de savoir si l'entrepreneuriat de soi constitue la base d'un nouveau contrat social ou plus simplement d'un compromis organisationnel. À cette occasion, nous questionnerons la place et la nature des liens sociaux dans ce système (chapitre 8).

La quatrième et dernière partie a pour objectif de montrer comment se construit la correspondance entre l'entrepreneuriat de soi et les situations des salariés. Dès lors il s'agira de montrer comment se construit le positionnement des activités professionnelles et de ceux qui les réalisent dans le processus de valorisation et *in fine* dans la hiérarchie sociale. En premier lieu (chapitre 9), nous regarderons la question des compétences nécessaires à la réalisation des activités hôtelières : comment sont-elles conçues et représentées ? Que nous

[27] Ces catégories sont empruntées à A. Strauss et à sa notion de monde social. Nous y reviendrons p. 117 et 118 et nous préciserons leur usage dans le cadre de ces monographies p. 149 et 150.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

disent la pratique des salariés et les situations de travail ? Quel degré de correspondance entre les compétences associées à la réalisation des différentes activités hôtelières et l'entrepreneuriat de soi ? En deuxième lieu (chapitre 10), nous regarderons le rapport au client, rapport structurant dans ces organisations de service, en fonction des activités réalisées. Nous verrons que dans ce rapport au client, se joue également la correspondance à l'égard de l'entrepreneuriat de soi. En troisième lieu (chapitre11), nous analyserons les rapports hétérogènes à l'autorité que nous pouvons observer dans les hôtels, ainsi que les modes différenciés de mobilisation des salariés. Ces différences de rapport à l'autorité et de mobilisation des salariés constitueront le dernier élément analysé dans la construction de la correspondance avec l'ethos de l'entrepreneuriat de soi.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

# Première partie : De la valorisation des activités professionnelles en général et des activités de service en particulier



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

## Introduction de la première partie

Cette première partie sera l'occasion de présenter notre objet de recherche en montrant pourquoi et comment se pose la question de la valorisation des activités professionnelles dans notre société ainsi que dans les organisations. Que faut-il entendre par valorisation ? Qui cherche à valoriser le travail et pourquoi ? Comment analyser ce processus ?

Comprendre cet objet nécessite de l'inscrire dans le réel. En effet, cette analyse n'a de sens que si elle rend compte des contextes social et organisationnel dans lesquels s'inscrit l'activité professionnelle, puisqu'il ne peut y avoir de valorisation *ex nihilo.* L'analyse du contexte social, organisationnel et nous pourrions ajouter professionnel, doit nous permettre de saisir l'orientation axiologique à partir de laquelle la valorisation sera rendue possible et légitime (chapitre 1). Pour ce faire, nous avons circonscrit notre objet de recherche en nous intéressant aux activités de service. Le secteur tertiaire est particulièrement intéressant, car il fait de la valorisation du travail un objet central en raison de la nature même de ses activités (chapitre 2). Comme le note E. C. Hughes[28], servir une personne est une activité de travail tout à fait ambigüe : la frontière est floue entre d'une part le fait de servir ou de desservir, et d'autre part entre les tâches jugées honorables ou prestigieuses et celles qui ne le sont pas. Plus précisément, nous nous sommes intéressée au secteur de l'hôtellerie qui démultiplie les caractéristiques des activités de services, comme nous le verrons dans la deuxième partie. Au sein de ce secteur, seule l'hôtellerie de chaîne a fait l'objet d'une enquête dont nous présenterons la démarche (chapitre3).

[28] Hughes E. C., *op.cit.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

# Chapitre 1 / Fondements de la valorisation des activités professionnelles

Qu'entendons-nous par « valorisation » et plus précisément, par « valorisation des activités professionnelles » ?

Le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CRTL) nous donne deux définitions principales de la « valorisation » et de l'acte de « valoriser » :

- Il s'agit d'abord de la « mise en valeur de quelque chose pour en tirer davantage de ressources ». Le CNRTL donne les exemples de la valorisation d'une région, d'une industrie ou encore d'une recherche. Cette définition s'applique plus spécifiquement dans deux domaines. En économie, discipline à l'origine de ce terme, la valorisation fait référence à une « hausse de la valeur marchande d'un produit ou d'un service provoquée soit par une mesure législative soit par une intervention sur le marché ». Dans le monde du travail, la valorisation associée au salaire ou au traitement renvoie à l'idée d'augmentation.
- Il s'agit ensuite, dans le champ de la philosophie et de la psychologie, du « fait d'accorder une importance plus grande, davantage de valeur à quelqu'un ou à quelque chose ».

À partir de cette définition, trois caractéristiques permettent de préciser la signification de la « valorisation ».

Premièrement, une valeur de départ attachée à un objet ou une personne, qui renvoie à l'utilité et la désirabilité qui leur sont associées.

Deuxièmement, l'idée que cette valeur est déficitaire, c'est-à-dire une reconnaissance faible de leur utilité et désirabilité.

Troisièmement, l'idée d'une action possible sur cette valeur, en vue de l'augmenter. La valeur accordée à un objet ou à une personne n'est pas donnée une fois pour toutes, elle peut évoluer puisqu'il s'agit d'une construction sociale.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Poser la question de la valorisation des activités professionnelles revient donc à considérer qu'il existe des activités auxquelles sont attachées une utilité et une désirabilité différentes et susceptibles d'évoluer. Ainsi, certaines activités bénéficient d'une valeur forte alors que d'autres sont marquées par une carence de valeur. Poser cette question revient également à considérer que la valeur attachée à l'activité exercée par une personne importe pour elle-même et importe pour le fonctionnement et l'efficacité d'une organisation. Nous nous intéressons à la valorisation du travail, et plus spécifiquement à la valorisation des activités professionnelles. L'intérêt de préciser la notion de travail par celle d'activité professionnelle est double. Premièrement, le terrain qui est le nôtre, c'est-à-dire l'hôtellerie, nécessite de préciser le travail en le situant dans la sphère professionnelle. Nous verrons qu'il existe un enjeu fort de différenciation entre les activités réalisées au sein des organisations hôtelières et les activités réalisées au sein de la maison dans la sphère domestique ; deux activités susceptibles d'entrer dans le champ du travail. Le terme d'activité professionnelle permet de poser un lien avec la notion de groupes professionnels et l'ensemble des logiques de professionnalisation renvoyant à la recherche d'un positionnement noble dans la structure sociale. Deuxièmement, la notion d'activité professionnelle nous permet d'insister sur l'idée « d'activité » et la nécessité de comprendre le travail dans ce qu'il a de plus concret, saisir le travail comme « accomplissement pratique[29] ». Dès lors, lorsque nous aborderons la valorisation du travail, il faudra entendre le travail en tant qu'activité professionnelle réalisée dans un cadre situé (celui de l'hôtellerie de chaîne que nous décrirons dans notre deuxième partie, à partir de la p. 115).

Nous proposons de préciser cette notion de valorisation de l'activité professionnelle en recherchant son inscription sociale du côté des théories de la valeur du travail, puis en recherchant son inscription et son rôle organisationnels.

## I. Conception sociologique et enjeu organisationnel

Analyser la valorisation des activités professionnelles sous un angle sociologique n'est ni aisé, ni habituel. Si la question de la valeur du travail a souvent été traitée par la sociologie, celle de la valorisation des activités professionnelles semble être d'abord d'ordre organisationnel, voire managérial. La sociologie s'est principalement attachée à analyser la problématique suivante : que fait le travail aux individus et que font les individus du

[29] Bidet A., Borzeix A., Pillon T., Rot G., Vatin F., *Sociologie du travail et activité*, Toulouse, Octarès éditions, 2006, p. 5



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

travail[30] ? Il s'agit alors de s'interroger sur le rôle du travail dans notre société en fonction des caractéristiques socio-économiques de cette dernière. Ces analyses vont nous amener à poser la question de la qualité du travail, à savoir tout travail fait-il la même chose aux individus[31] ? À partir de cette interrogation, nous basculerons de l'analyse de la valeur du travail à celle de la valorisation du travail ; nous verrons qu'il s'agit d'un enjeu social important récupéré par le management. Le management en s'appropriant une partie des analyses sociologiques, c'est-à-dire en reconnaissant que le travail participe à l'intégration sociale et à la construction de soi, va chercher à maximiser ce que donnent les individus à l'organisation. Dès lors, la valorisation des activités professionnelles exercées par les individus peut être considérée comme un élément important du gouvernement des organisations contemporaines.

## I.1. Retour sur les analyses sociologiques de la valeur du travail

Les analyses de la valeur du travail s'appuient sur un questionnement anthropologique : le travail n'est-il qu'une contrainte ou est-il également un élément de construction de l'humanité ? L'anthropologie du travail interroge le rapport que nous entretenons à ce dernier, il s'agit alors dans un premier temps de comprendre ce qu'il représente pour la société et pour les individus soumis à cette obligation vitale et sociale. Mais il s'agit aussi, dans un second temps, d'inscrire cette réflexion dans la réalité socio-économique de la fin du XXe siècle qui a orienté le débat vers la question de la hiérarchisation des temps sociaux.

### I.1.1. Vivre et être grâce au travail

À la suite de K. Marx[32], le travail peut être analysé comme ce qui permet à l'homme d'établir trois relations principales :

- Relation à la nature

- Relation aux autres

---

[30] Nous reprenons la formulation et l'interrogation de D. Linhart dans l'introduction de son livre *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Paris, Editions érès, 2008, p. 7, à savoir « que fait le travail aux salariés ? Que font les salariés du travail ? ».

[31] Une question plus juste serait : tout travail fait-il la même chose à un même individu ? Les individus dont nous parlons ici sont des individus génériques, sans distinction sociale, économique, historique, *etc.* Autrement dit, des individus qui n'existent pas. Il s'agit alors d'insister sur une entrée (celle du travail) plutôt que sur une autre (celle des individus) pour se saisir de la question de la valeur du travail. Cette question relève également de la relation individu – travail qui permet d'incarner la valeur du travail, cette relation sera étudiée plus tard en réintroduisant les caractéristiques de l'individualité.

[32] Nous retrouvons notamment ce positionnement du travail dans : Marx K., *Le Capital*, Livre 1 [1867], in *Œuvres, Économie*, Paris, NRF, Bibliothèque de la Pléiade, Gallimard, 1963.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- Relation à soi.

Le travail « a donc cette triple dimension personnelle d'affirmation de soi, sociale de construction du lien social (ou des rapports sociaux), prométhéenne de transformation du monde » (B. Flacher[33])[34].

### a) Vision prométhéenne du travail

L'étymologie du mot travail permet de poser les termes du débat lié à la question de savoir ce que fait le travail aux individus et ce que font les individus du travail. Le mot travail vient du latin *tripaliare* qui signifie torturer à l'aide d'un *tripalium* qui était un instrument de torture à trois pieux. Cette origine est significative, car elle renvoie le travail à sa dimension de contrainte et de nécessité douloureuse. Pour comprendre cette conception du travail comme contrainte, nous pouvons reprendre le mythe de Prométhée[35]. Autant les animaux sont adaptés à leur milieu naturel, autant l'homme ne l'est pas, car il ne dispose d'aucune faculté naturelle et physique pour survivre. L'homme a des besoins qu'il ne peut combler dans la nature, « l'Homme est nu, sans arme et sans couverture ». Grâce à la technique (dans le mythe, offerte par Prométhée en même temps que le feu), l'homme peut travailler à satisfaire ses besoins, travailler pour adapter la nature à ses besoins. Ainsi, le travail est cette activité transformatrice et adaptatrice de la nature à nos besoins, l'homme étant finalement l'être qui produit lui-même ses conditions d'existence. Le travail est donc avant tout un rapport entre l'homme et la nature, puisqu'il permet la production des conditions matérielles de survie à travers la transformation de l'environnement. K. Marx, à la suite de G.W.F Hegel, fait de cette caractéristique une dimension essentielle du travail : « Le travail est de prime abord un acte qui se passe entre l'Homme et la nature[36] ».

Il reste que le travail n'est pas seulement ce qui fait vivre les individus, il est aussi ce qui leur permet d'être, c'est-à-dire ce qui leur permet de se vivre en tant que membre d'une société, mais également en tant que sujet.

---

[33] Flacher B., *Travail et intégration sociale*, Rosny-sous-Bois, Ed. Bréal, 2008, p. 24

[34] Nous retrouvons cette même idée du travail multidimensionnel déterminant dans la construction du rapport au travail chez d'autres auteurs. Ainsi, R. Bercot analyse le travail en tant que vecteur de rapports impliquant une transformation de l'individu : « rapport des individus à l'acte de travail, à la réalisation ; rapport des individus aux autres ; rapport de l'individus à soi-même », in : Bercot R., *op.cit.*, p.204

[35] Platon, *Protagoras*, Paris, Le Livre de poche, Classiques de Poche, 1993. Texte établi et traduit par Monique TREDE et Paul DEMONT

[36] Marx K., *op.cit.*, p.727



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

### b) Inscription sociale et construction de soi par le travail

- Le travail faisant société

La reconnaissance de ces dimensions s'inscrit dans un processus historique de valorisation du travail. En France, c'est à partir du XVIIIe siècle et de la Révolution que le travail revêt une dimension positive, selon laquelle, et pour reprendre la pensée classique, chacun participe à enrichir la Nation. Cette participation de tous doit être libre : chaque individu doit pouvoir exercer le travail que bon lui semble et ainsi contribuer à un enrichissement global. Le décret d'Allarde et la loi Le Chapelier, en supprimant l'organisation corporative de l'Ancien Régime[37], instaurent la liberté et le droit de travailler. Ce qui était une contrainte devient une liberté défendue par des lois, dont chacun peut se prévaloir. La loi est venue légitimer une contrainte, ou une obligation, en la métamorphosant en liberté ainsi qu'en lui attribuant un rôle intégrateur. Mais ce travail de chacun n'est pas seulement un moyen de produire des richesses, il est aussi, et pour E. Durkheim[38] surtout, ce qui attache les individus à la société. Pour ce dernier, le travail est éminemment social[39] et la division du travail est ce qui permet de fonder le lien social, de créer de la solidarité dans les sociétés qu'il qualifie de modernes. La division du travail social s'explique par une densité matérielle et morale plus importante et sa fonction est alors de créer de l'interdépendance entre les individus, de la solidarité de type organique. Cette division du travail crée du lien entre des individus qui gagnent en émancipation en ayant de plus en plus conscience de leur individualité, individualités néanmoins complémentaires[40]. Nous aurons l'occasion d'y revenir à propos des références sociétales, analysées à partir de la p. 53.

Pour E. Durkheim, la division du travail donne à ce dernier une fonction centrale, celle de faire société en créant du lien.

Cette idée du travail intégrateur social est donc classique en sociologie et elle continue de connaître des développements. Ainsi D. Linhart[41] considère que le travail permet à

---

[37] Ces actes juridiques, et principalement la loi Le Chapelier en interdisant toute forme de corporations, bannissent du même coup les associations professionnelles d'employeurs ou de travailleurs.

[38] Durkheim E., *De la division du travail social*, Paris, PUF, 1994 (3e édition ; 1893).

[39] Le titre de sa thèse est révélateur, puisqu'elle traite de la division du travail *social*

[40] Il est intéressant de voir qu'E. Durkheim préconisait le retour des corps intermédiaires entre l'État et le peuple, alors que la Révolution Française avait notamment eu pour effet d'abolir les corporations qu'elle associait aux privilèges. Pour E. Durkheim, cette abolition signifiait un risque accru de dérive individualiste et d'anomie, la liberté se développant au détriment de la solidarité. Dissociant corps intermédiaires et privilèges, il analysait les premiers comme une médiation nécessaire permettant d'intégrer l'individu à la société dans sa globalité. Voir à ce sujet, Gautier C., « Corporation, société et démocratie chez Durkheim. Pourquoi revenir à la corporation ? », *Revue Française de Science Politique*, 1994, vol. 44, n°5, p. 836-855.

[41] Linhart D., *op. cit.*, p. 12 et 13.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

l'individu de s'inscrire « dans une histoire commune » en contribuant à la construction de la société : « ce que chacun fait au travail touche à la finalité de tout travail, c'est-à-dire : être dans la société, en faire partie et la faire exister ». À travers le travail, la société offre à l'individu une place et plus précisément une position sociale. En effet, le travail est un des critères permettant de positionner l'individu dans la structure sociale[42]. Les théories de la stratification sociale ont pendant longtemps considéré l'activité professionnelle comme seul critère déterminant dans la compréhension de l'action sociale et la formation des représentations. Aujourd'hui encore, ce critère reste essentiel pour comprendre la dynamique d'une société (notamment en matière de mobilité), même s'il n'est pas suffisant.

- Le travail faisant identité

Si l'activité professionnelle est un élément de compréhension de l'action et des représentations, c'est parce que la position sociale qui en découle participe à la construction de soi et structure les relations aux autres. Cette catégorisation est un élément important de la construction identitaire. Les analyses de C. Dubar[43] montrent comment la construction identitaire se joue dans l'articulation entre « identité pour autrui » et « identité pour soi », c'est-à-dire entre les « définitions « officielles » attribuées par autrui et les identifications « subjectives », revendiquées par soi et soumises à la reconnaissance d'autrui[44] ». Ce qui est en jeu dans cette catégorisation c'est la reconnaissance de l'individu par la société. De même, pour A. Honneth[45], le processus identitaire se construit à travers une validation sociale (validation d'autant plus importante que le rapport positif à soi est vulnérable), notamment dans le travail. À la suite d'E. Renault[46], nous considérons que la sphère de l'estime sociale[47], dans laquelle la prétention à la reconnaissance s'appuie sur la contribution de l'individu dans la société en général ou dans un groupe en particulier, fait notamment référence à l'économie et au travail. La sphère de l'estime sociale s'explique par la forte division du travail qui existe

[42] Voir par exemple Simon P.-J., « Classements sociaux », in *Vocabulaire historique et critique des relations inter-ethniques*, Cahier n°5, Pluriel Recherches, 1998, p : 19-46. Pour cet auteur, faire une sociologie des classements sociaux nécessite de penser la structuration du social à travers le double mouvement de différenciation et de hiérarchisation, selon quatre critères principaux : l'âge, le sexe, l'origine ethnique ainsi que la place dans le processus de production.

[43] Dubar C., *La socialisation. Constructions des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991.

[44] Dubar C., *op.cit.*, p. 11

[45] Honneth A., *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Ed. du Cerf, 2000.

[46] Renault E., « Reconnaissance et travail », *Travailler* 2007/2, N° 18, p. 119-135.

[47] Honneth distingue trois sphères de reconnaissance : la sphère de l'amour qui implique la reconnaissance des affects ; la sphère de l'égalité juridique qui implique la reconnaissance du sujet porteur de droits et de devoirs ; la sphère de l'estime sociale qui implique la reconnaissance du mérite et de la contribution de l'individu à la société.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

dans nos sociétés, division qui nécessite une coopération et qui attribue à chacun une place permettant de juger de la contribution des individus. Le lien privilégié entre le travail et la sphère de l'estime sociale ne signifie pas, d'une part que cette sphère se réduise au champ des activités professionnelles, et d'autre part que l'enjeu de reconnaissance associé au travail ne relève que du jugement lié à une contribution (les dimensions affectives et juridiques sont d'autres composantes de la construction du sujet dans le travail). Mais il reste que ce lien privilégié entre la sphère de l'estime sociale et le travail, qui s'explique par la notion de contribution et donc d'activités contributrices, positionne le travail comme objet au croisement du social et de l'individuel.

Nous voyons que le travail comme élément participant à la construction de soi ne peut être analysé indépendamment de son poids dans l'intégration sociale. Pour autant, cette analyse n'a pas pour conséquence de figer ou de rendre mécanique le lien entre catégorisation et construction de soi, puisqu'il faut ajouter que ce lien est médiatisé par la situation et la façon dont elle permet de rentrer dans son « rôle ». Si l'on déploie les théories des derniers auteurs mobilisés, ces analyses révèlent leur caractère dynamique et pluridimensionnel. En effet, cette analyse du travail comme intégrateur social participant à la construction de soi prend corps au sein de situations. Nous considérons, à la suite de C. Giraud[48], que situation et catégorisation sont consubstantielles. La position sociale que nous donne le travail produit un rôle qui peut être défini comme une relation (« je ne peux ainsi jouer le rôle de père que si je suis en position de père dans un système de relations où je suis reconnu en tant que tel[49]»). Ainsi, « si le concept de rôle est indissociable du concept de situation, c'est parce que toute situation d'interaction comporte un moment de « présentation de soi » sur une base de positionnement (« d'engagement situationnel » au sens de Hannerz) et par là même de relations de rôles. Parce que l'autre est ainsi, en situation, porteur d'un rôle qu'il interprète, c'est-à-dire auquel il donne un contenu plus ou moins conforme aux attentes des individus en présence et aux normes des groupes d'appartenance[50] ».

Ces analyses de la valeur travail permettent de reconnaître le travail dans sa dimension symbolique, en le posant comme élément essentiel à la construction de la société ainsi qu'à celle des individus qui la composent. Cependant, elles restent théoriques tant que nous ne cherchons pas à les éprouver face au contexte socio-économique. Les années quatre-vingt-dix

[48] Giraud C., *op.cit,* Voir le chapitre « Rôles et situations », p. 69-82
[49] Giraud C., *op.cit.*, p.73
[50] *Ibid*.



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

ont justement été une période riche pour ce débat, les sociologues se demandant si le contexte de crise n'avait pas eu pour conséquence la remise en cause de ces représentations du travail.

### I.1.2. De la valeur travail à la valorisation des activités professionnelles

La reconnaissance de la dimension symbolique du travail a dû faire face à la crise traversée dans les années soixante-dix, à l'origine du retour de la question sociale[51]. Les années soixante-dix ont été marquées par une crise analysée par R. Castel[52] comme une sortie progressive du capitalisme industriel et des régulations collectives qui l'ont accompagné. Ces régulations reposaient sur un compromis social, c'est-à-dire sur un certain équilibre entre intérêts du marché et intérêt du monde du travail en termes de protection et de sécurité des travailleurs. La montée du chômage et de la précarité a déstabilisé le monde du travail, au point de se demander si le travail avait toujours, et s'il devait continuer à avoir, ce rôle prépondérant d'intégration sociale et de construction de soi. Le travail, en tant que construction sociale, se comprend en référence à un contexte socio-économique marqué alors par un processus de « désaffiliation[53] » qui fragilise cette idée selon laquelle *nous sommes* par et grâce au travail.

Ainsi les années quatre-vingt-dix ont vu fleurir le débat autour de *la fin du travail*[54], que ce soit en référence à la réalité économique et à la montée du chômage ou en référence à une nouvelle hiérarchisation des temps sociaux avec un temps de travail de moins en moins structurant face à un temps libre prenant de la densité. Ce débat opposait ceux pour qui le travail ne pouvait plus être cette dimension centrale et ceux pour qui, au contraire, le travail continuait d'être l'un des catalyseurs identitaires[55]. Ces deux parties faisaient reposer leur argumentation sur des constats identiques. Pour les uns le chômage, la multiplication des plans sociaux, le développement de la précarité sous ses différentes formes (contrats à durée déterminée, temps partiels imposés, intérim, etc.), avaient pour conséquence une réduction de la place accordée au travail dans la vie des individus, avec un déversement de cette centralité

---

[51] La question sociale, c'est-à-dire celle de savoir comment conserver une certaine cohésion de la société, s'est posée avec force au XIXe siècle en raison de la paupérisation qui a accompagné l'industrialisation.

[52] Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Ed. Fayard, 1995.

[53] Castel R., *op.cit.* Le concept de « désaffiliation » permet à R. Castel de se distancier de la notion d'exclusion et ainsi de réintégrer cette question au cœur de la société et non plus de reléguer les individus qui en sont victimes aux marges. La désaffiliation correspond à un processus de perte de lien social en fonction de la situation sur le marché du travail et de la sociabilité.

[54] Rifkin J., *La fin du travail*, Paris, La Découverte, 1996.

[55] Dans la première catégorie nous pouvons citer pour exemple Rifkin J. (*op.cit.*) et Méda D., *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Ed. Aubier, 1995 ; dans la deuxième catégorie Schnapper D., *L'épreuve du chômage*, Paris, Gallimard, 1981 ou encore Schnapper D., Petit P, *Contre la fin du travail : entretien de Dominique Schnapper*, Paris, Ed. Textuel, 1997.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

vers le temps libre. Pour les autres, ce même chômage et cette même précarité montraient les dégâts qu'ils pouvaient causer en termes de reconnaissance et d'identité, ce qui dès lors prouvait que le travail continuait d'être un acteur de l'intégration et de la construction identitaire. Par ailleurs, les sociologues des temps sociaux ont montré que la diminution du temps de travail n'avait pas pour conséquence un déversement de temps et d'importance vers la sphère du temps libre ; le vase communicant se réalisant bien plus entre le travail d'un côté et la sphère familiale et domestique de l'autre. Considérant que l'on peut dissocier quantité de travail et qualité qui lui est conférée, nous nous situons de ce côté du débat. Même si le travail se fait plus rare, même s'il y a une nouvelle hiérarchisation des temps sociaux, le travail continue d'être l'un des lieux principaux d'intégration sociale, l'un des médias essentiels entre soi et le social. Nous pouvons reprendre R. Rezsohazy[56] : « Si la conception du travail a changé, c'est bien dans le sens d'une plus grande exigence de qualité à son égard ». En effet, les exigences de réalisation de soi, la centralité de l'*égo* dans le monde social contemporain tend à rendre les individus plus sensibles à la qualité du travail qu'ils effectuent puisque celui-ci doit leur permettre cette réalisation. R. Boudon[57] a d'ailleurs montré, à partir d'une enquête de R. Inglehart, que le travail constituait toujours une valeur importante. Même s'il n'est pas considéré comme la sphère la plus importante, il reste central en raison de l'occasion qu'il offre de se construire, de se réaliser : « Les valeurs relatives au *travail* existent toujours [58]», il n'y a « aucune disparition des valeurs, mais au contraire une exigence de respect à l'endroit de l'individu[59] », « on recherche dans le travail l'épanouissement personnel beaucoup plus que les avantages matériels qu'il procure. […] La demande d'initiative est partout plus forte. […] On souhaite des responsabilités. On veut un travail intéressant[60] ».

Nous voyons que les exigences liées à la qualité du travail, en raison de son rôle dans la réalisation de soi, sont fortes et ce sont ces exigences qui font basculer la question de la valeur travail vers celle de la valorisation des activités professionnelles. En effet, si nous continuons à admettre le travail comme valeur centrale nous pouvons néanmoins nous demander si tout travail se vaut. Est-ce que tout travail permet d'accéder à cette intégration sociale et *in fine* à une construction de soi positive ? Rien n'est moins sûr, surtout si nous

[56] Rezsohazy R., *Les jeunes : un profil social, politique et religieux*, Louvain-la-Neuve, Service de diagnostic social de l'Université Catholique de Louvain, 1983, p. 21

[57] Boudon R., *Déclin de la morale, déclin des valeurs ?*, Paris, PUF, 2002.

[58] Boudon R., *op. cit.*, p. 27

[59] *Ibid*

[60] *Ibid*.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

reprenons à notre compte les analyses de P. d'Iribarne[61] concernant l'existence d'une répartition des fonctions en tâches plus ou moins nobles et dignes.

Pour autant, si pour reprendre E. C. Hughes[62] « le métier est […] l'un des éléments pris en compte pour porter un jugement sur quelqu'un, et certainement l'un des éléments qui influence le plus la manière dont on se juge soi-même », alors tout travail doit *potentiellement* être ce médium entre soi et les autres, entre soi et le social.

D'où l'importance de la valorisation des activités professionnelles, d'abord pour les individus eux-mêmes puisque ce qui est en jeu c'est la valeur de ce qu'ils font et de ce qu'ils sont. Par « valorisation des activités professionnelles », nous entendons la mise en valeur de l'activité réalisée par l'individu et par là, la mise en valeur de l'individu lui-même. C'est un processus qui renvoie aux « dispositions et moyens sociaux et socio-psychologiques par lesquels les Hommes rendent leur travail tolérable ou même valorisant, pour eux-mêmes et pour les autres[63] ». Il s'agit bien d'un processus, car la valeur donnée à une activité n'est jamais acquise une fois pour toutes. À travers la valorisation de leur travail, les individus recherchent la part de noblesse existant dans leur activité professionnelle, noblesse qui prend sens dans un contexte social et organisationnel donné.

En tant que construction sociale, la valorisation des activités professionnelles s'inscrit dans les contextes socio-économique, comme nous venons de le voir, mais également organisationnel, ce que nous nous proposons de voir maintenant.

## I.2. La valorisation des activités professionnelles dans les organisations contemporaines

Si le travail constitue un moyen de construire son individualité, il ne faut pas oublier qu'il existe dans un cadre organisationnel qui en définit les modalités pratiques et les objectifs. Quel est ce lien entre travail et organisation ? Comment cette dernière participe au processus de valorisation des activités professionnelles ? Dans un premier temps, nous reviendrons sur le concept d'organisation ; dans un second temps nous verrons quels sont les liens stratégiques entre les organisations et la valorisation des activités professionnelles.

---

[61] D'Iribarne P., *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Le Seuil, 1989

[62] Hughes E. C., *op. cit.*, p. 75

[63] Hughes E. C., *op. cit.*, p.80



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

### I.2.1. L'organisation, objet social et politique

Définir les organisations correspond toujours à un positionnement et à un engagement de l'auteur dans le sens où ces définitions sont autant de grilles d'analyse qui sous-tendent des paradigmes sociologiques, c'est-à-dire des représentations du social. Il ne s'agit donc pas de donner une définition objective des organisations, si tant est que cela existe, mais de défendre un point de vue sur ce que sont et ce que font les organisations.

#### a) L'organisation comme construction sociale structurante

Questionnant la place et le rôle du travail, les organisations qui nous intéressent sont celles qui constituent un lieu de travail pour les individus. Plus précisément il s'agit des organisations productives sous leur forme entrepreneuriale puisque nous nous intéressons aux entreprises de service que sont les hôtels de chaîne.

Les organisations peuvent être définies comme des « actions humaines organisées »[64], c'est-à-dire comme des « ensembles humains formalisés et hiérarchisés en vue d'assurer la coopération et la coordination de leurs membres dans l'accomplissement de buts donnés »[65]. Les organisations sont donc caractérisées par deux dynamiques principales : l'action des individus qui les composent et le contrôle de ces actions en vue de leur coordination. En effet, l'action des individus n'est pas libre, mais réalisée dans un cadre donné au travers d'une structure et de règles, explicites ou non, ayant comme objectif de favoriser la coordination des actions individuelles en faveur de l'organisation.

Les organisations sont donc des constructions sociales faites de l'action des individus qui prend sens dans une situation définie par des règles, des contraintes, mais aussi des opportunités déterminées par cet ensemble social. C'est pourquoi nous qualifions l'organisation de construction sociale structurante, puisque si les individus et leurs actions sont à la base de l'organisation[66], cette dernière constitue un environnement qui rend possible ces actions, leur donne un sens, les rend finalement rationnelles. Cette rationalité de l'action, et donc celle des individus qui en sont les producteurs, est limitée (H. Simon), elle se réfère à

---

[64] Plane J.-M., *Théorie des organisations*, Paris, Ed. Dunod, 2003 (2e édition), p. 7.

[65] E. Friedberg, « l'organisation », in Boudon R. (dir), *Traité de sociologie*, Paris, PUF, 1992, p. 351.

[66] Le rôle des individus dans la construction de l'organisation doit être différencié selon le statut et le rôle des individus. Certains ont comme rôle explicite la construction de l'organisation, ou du moins la construction de certaines de ces règles. Leur travail consiste alors à penser et construire les modalités de coopération et de coordination. D'autres ont un rôle explicite dans la construction de l'organisation limité à la réalisation d'une activité dont les contours sont dessinés par une division du travail qui s'impose à eux. Toutefois, ce rôle ne se limite pas toujours à la réalisation d'une activité et cette réalisation produit des effets organisationnels au-delà de leur activité. Autrement dit, l'organisation est à la fois formelle et informelle et le rôle des individus dans sa construction doit être différencié selon que l'on s'attache à comprendre le gouvernement de l'organisation, l'organisation et leurs interactions.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

une situation et elle est rationnelle en référence à cette situation. Cette rationalité limitée est celle de l'*homo sociologicus*, de cet « acteur intentionnel, doté d'un ensemble de préférences, cherchant des moyens acceptables de réaliser ses objectifs, plus ou moins conscient du degré de contrôle dont il dispose sur les éléments de la situation dans laquelle il se trouve (conscient en d'autres termes de contraintes structurelles qui limitent ses possibilités d'action), agissant en fonction d'une information limitée et dans une situation d'incertitude[67] ».

### b) De l'institutionnel dans les organisations

L'organisation, et pour ce qui nous intéresse l'entreprise, ne peut pas être seulement définie intra-muros. Elle est autonome puisqu'elle produit un cadre, un contrôle et des règles qui lui sont propres. Toutefois, elle existe au sein d'un ensemble social plus vaste : la société. On peut se poser la question de savoir si l'organisation est « un construit social à ce point autonome et indépendant du reste de la société [68] » qu'elle dispose de règles susceptibles d'aller à l'encontre des règles sociales ?

À travers la conception du travail comme moyen d'intégration sociale et de construction de soi, l'organisation gagne en épaisseur. Elle n'est plus seulement une organisation productive, elle a également une utilité publique, voire une mission qui n'est pas explicite et peu souvent première, celle de participer à l'intégration et à la cohésion sociales. Reconnaître la dimension institutionnelle de l'organisation revient donc à considérer cette dernière comme participant à la dynamique de la société, non plus seulement d'un point de vue économique, mais également d'un point de vue social. Il ne s'agit pas ici de confondre deux entités, les organisations d'un côté et les institutions de l'autre, mais de voir comment les organisations peuvent être traversées par des dimensions institutionnelles[69] permettant de souligner le lien entre société et organisations. En effet, « la dimension institutionnelle *internalise* l'*extérieur* […] par la prise en compte de responsabilités sociales ou environnementales externes au processus productif[70] ». Dès lors, l'organisation est un objet politique qui intéresse la cité dans son ensemble, car elle se retrouve dans l'organisation :

---

[67] Boudon R., *Effets pervers et Ordre social*, Paris, PUF, 1977, p.14

[68] Sainsaulieu R. (dir.), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992, p.24.

[69] Inversement, les institutions connaissent une transformation importante de leur fonctionnement à travers l'influence du paradigme organisationnel, ainsi « les institutions sont dorénavant déstabilisées par une pluralité de normes contraires, par une diversification des usagers, par une professionnalisation des intervenants et par la concurrence d'organismes agissant dans les mêmes domaines que ceux des institutions », Giraud C., *De l'épargne et de la dépense. Essai de sociologie de l'organisation et de l'institution*, Paris, L'Harmattan, 2008, p.25 – 26. Pour exemple, nous pouvons citer le cas de l'armée, voir Jakubowski S., *La professionnalisation de l'armée française. Conséquences sur l'autorité*, Paris, L'Harmattan, 2007.

[70] Juan S., « Le combat de l'*Organisation* et de l'*Institution* », *SociologieS* [en ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 22 octobre 2006. URL : http://sociologies.revues.org/index582.html



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

l'organisation est déterminée *en partie* par la cité, mais elle explique également *en partie* ce qu'est la cité. Nous insistons sur la locution adverbiale *en partie,* car la cité ne peut être réduite à ses organisations, il ne s'agit que d'une manière de saisir la cité à travers le prisme des organisations et de sa sociologie. Inversement l'organisation n'est pas pure transposition de la cité à l'échelle méso, elle s'invente elle-même dans un cadre sociétal.

La reconnaissance de cette finalité politique de l'organisation, en tant que lieu de travail, est récente : « l'entreprise a été, durant la période de l'expansion du taylorisme, considérée comme un système, rationnel ou tendant à la rationalité, de production optimale de biens et de service. Elle a été ensuite, au moment de la création de la psychosociologie et de la sociologie des organisations comme disciplines spécifiques, analysée comme un système social et humain […]. Elle est actuellement en train de se transformer, d'une part en une institution, d'autre part – et découlant de cette évolution vers la forme institutionnelle –, en un système à la fois culturel, symbolique et imaginaire[71] ». Nous pourrions préciser que si cette reconnaissance est récente, c'est dans sa dimension individuelle de construction et de réalisation de soi. En effet, la dimension politique des organisations était tout aussi présente et reconnue lorsque ces dernières cherchaient à gommer la frontière entre le privé et le professionnel en contrôlant le privé pour une plus grande efficacité professionnelle. Le paternalisme[72], sous ses différentes formes, était un mode de fonctionnement cherchant à englober et contrôler toutes les dimensions de la vie des ouvriers. Ainsi, les premières formes d'assistance sociale relevant de l'exclusive volonté du patron ou la place des rites et des récompenses ouvrières, montrent que le lien entre individu et organisation était alors conçu comme lien entre individu et communauté, et au-delà entre individu et société. Ce lien n'est pas reconnaissance de l'individualité, mais reconnaissance et développement de l'individu en tant que membre communautaire.

La reconnaissance de cette dimension politique, dans son acception individuelle de construction et de réalisation de soi, ne signifie pas que cette finalité politique constitue un objectif explicite des organisations. Cette reconnaissance ne se fait pas sans une certaine instrumentalisation ou du moins elle peut s'inscrire dans une vision stratégique. L'une des formes d'instrumentalisation consiste à s'approprier cette vision de l'organisation, comme lieu

---

[71] Enriquez E., « L'entreprise comme lien social. "Un colosse aux pieds d'argile "», in Sainsaulieu R., *op. cit.*, p. 204-205

[72] Voir, Noiriel G., « Du "patronage" au "paternalisme" : la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *Le Mouvement Social*, n°144, juillet-septembre, 1988, pp 17-35 ; ou encore De Coster M., *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Bruxelles, De Boeck Université, 1999 (3e ed.)



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

de travail permettant l'intégration sociale et la construction de soi, pour l'intégrer dans un gouvernement de l'organisation toujours plus exigeant quant à ce que donnent les salariés à l'entreprise.

### I.2.2. La valorisation, un moyen au service du gouvernement des organisations

#### a) Du contrôle et de la mobilisation

Nous avons défini l'organisation par deux dynamiques principales : l'action des individus qui la composent et le contrôle de ces actions en vue de leur coordination. Dès lors, le gouvernement des organisations est ce qui se donne pour objectif à la fois la mobilisation des individus et le contrôle de ces derniers. Autrement dit, « le gouvernement des organisations va ordonnancer l'action, la hiérarchiser en la décomposant, va lui donner sens à travers des signes tels que le prix de la qualité du travail (ou rapport entre qualification et classification). Il va également orienter l'action en définissant une ligne d'action stratégique » (C. Giraud[73]). Nous pouvons nous poser la question de savoir pourquoi ce gouvernement des organisations est nécessaire. Nous avons vu que les individus peuvent être qualifiés d'*homo sociologicus* cherchant donc à réaliser leurs objectifs dans une situation donnée. Or ces objectifs individuels et/ou collectifs ne correspondent pas forcément à ceux de l'organisation, d'où la nécessité de diriger leurs actions et de les contrôler. L'organisation n'étant pas un système totalitaire emprisonnant physiquement et moralement ses membres, ces derniers conservent une certaine liberté : celle de se fixer des objectifs et de déterminer leurs actions. Cette liberté existe même si elle est conditionnée par les règles de fonctionnement organisationnel (liées à la division du travail par exemple) ainsi que par les règles sociales et juridiques (notamment concernant le statut des salariés). Dès lors, le contrôle n'est pas suffisant, il faut que les individus aient de « bonnes raisons[74] » d'agir et de le faire dans le sens des objectifs fixés par l'organisation. C'est en raison de cette liberté des individus que la dimension mobilisatrice du gouvernement des organisations est essentielle. Cette liberté est à la source des jeux de pouvoir qui peuvent disperser les actions des membres de l'organisation et les éloigner des objectifs organisationnels. Nous reprenons ici les postulats de l'analyse stratégique selon lesquels les individus n'acceptent jamais d'être utilisés comme des moyens

[73] Giraud C., *L'action commune. Essai sur les dynamiques organisationnelles*, Paris, L'Harmattan, 1993, p.155

[74] Dans le sens que donne R. Boudon à cette expression, dans son ouvrage *Raisons, bonnes raisons*, Paris, PUF, 2002. Ces « bonnes raisons » correspondent à ce que l'individu mobilise pour réaliser des choix ou des actions. Ces « bonnes raisons » ne se réduisent pas à la rationalité instrumentale mobilisée par un individu qui ne chercherait à défendre que ses intérêts propres. Ces « bonnes raisons » sont celles que se donne un individu dans un contexte social donné. Elles peuvent faire référence à son intérêt, à l'objectif qu'il poursuit selon les moyens dont il dispose, à ses valeurs, ses traditions.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

au service des buts de l'organisation, ils sont par ailleurs relativement autonomes et libres, et enfin ils ont toujours des stratégies rationnelles[75]. Ainsi, « l'existence de rapports de forces implique en effet, une réglementation des comportements et un gouvernement des actions et des actes entrepris au nom et pour le compte de l'organisation[76] », et « le gouvernement d'une organisation peut alors être considéré comme une dialectique d'actions de pacification, d'ordonnancement et de stimulation[77] ». D'une manière générale, cette dimension mobilisatrice est aujourd'hui admise comme élément central du gouvernement des organisations, au même titre que la dimension de contrainte (« Le gouvernement des organisations ne pourra […] pacifier et ordonnancer (ou contraindre) que s'il est capable de stimuler les motifs d'action de ses membres[78] »), mais cela n'a pas toujours été le cas. Il s'agit en effet d'une dimension construite au fil de l'histoire industrielle, qui a pris la place qui est la sienne aujourd'hui au fur et à mesure des changements de conception liée à l'organisation. En effet, cette liberté a mis un certain temps à être reconnue, notamment par les instances dirigeantes pensant l'organisation et son mode de fonctionnement.

Ainsi le gouvernement des organisations tayloriennes et fordiennes reposait sur la contrainte à l'exclusion de toute référence à la mobilisation des salariés[79]. Ces derniers n'avaient pas à être mobilisés, mais à être contrôlés en raison de l'utilisation qu'ils pouvaient faire de leur zone de liberté, à savoir flâner. Le contrôle devait alors permettre la stricte réalisation des tâches qui leur étaient assignées. Les salariés étaient alors uniquement considérés comme des outils. Cette conception mécaniste du travailleur implique de ne pas voir l'écart entre travail prescrit et travail réel. Finalement la reconnaissance de l'espace de liberté que conservaient les salariés a sonné la fin de l'organisation scientifique du travail, du moins en tant que modèle. Quel que soit le type de contrôle mis en place, il conserve comme caractéristique une incomplétude qui laisse la possibilité à la liberté de s'exprimer sous forme clandestine.

La balance mobilisation / contrainte, au cœur même du gouvernement des organisations, n'est donc pas toujours équilibrée, elle dépend du mode d'organisation du

---

[75] Sur ce sujet, voir principalement les travaux de Michel Crozier, notamment Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Edition du Seuil, coll. Essais, 2001 [1977].

[76] Giraud C., *op.cit.* p. 153.

[77] *Ibid*.

[78] Giraud C., *op.cit.*, p.155

[79] Dans le modèle fordien d'organisation du travail, la mobilisation ne fait pas encore son apparition dans le gouvernement de ces organisations. À travers le compromis fordiste, il s'agit plus de limiter les revendications et mécontentements pouvant s'exprimer collectivement, que de mobiliser les salariés autour des objectifs organisationnels.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

travail. Ainsi les organisations tayloriennes reposaient sur une balance en faveur de la contrainte, à un point tel que la dimension mobilisatrice semblait ne pas exister. Avec la diffusion du modèle japonais, et des différentes pratiques influencées par ce modèle, les organisations contemporaines ont progressivement intégré cette dimension. Il existe aujourd'hui des questionnements organisationnels importants autour d'objets tels que la reconnaissance, la valorisation, la mobilisation d'individus qu'il faut convaincre, plutôt que contraindre. Toutefois, il reste que l'idée d'individus libres ne pouvant agir efficacement, pour eux-mêmes et pour l'organisation, par le biais de la contrainte ne transparaît pas, loin de là, dans l'ensemble des modes de fonctionnement des entreprises. Certains modes continuent de faire prévaloir un gouvernement axé sur le contrôle et la capacité prescriptrice de l'organisation. D'une manière générale, contrainte et mobilisation ne sont pas des moyens du gouvernement des organisations qui se repoussent l'un l'autre. Il s'agit bien plus, dans les organisations contemporaines, d'une dialectique aux figures multiples. Ainsi, différents auteurs[80] ont montré que les organisations contemporaines se caractérisaient par la montée de l'autonomie des salariés en même temps que des contraintes qui leur sont imposées.

Nous pouvons aller plus loin et dire qu'au sein de certaines organisations, il s'agit de faire de la mobilisation une forme de contrôle, et dans cet objectif, la valorisation des activités professionnelles s'avère être un moyen prisé.

### b) Le management par la valorisation

Depuis trois décennies, l'idée du travail comme élément essentiel pour la construction de l'identité est devenue un enjeu pour la stratégie des entreprises et des organisations de manière générale. Ce qui était au départ un enjeu social, à savoir la reconnaissance du travail comme moyen d'intégration sociale et de construction de soi, s'est progressivement transformé en enjeux organisationnels et managériaux. La question qui se pose alors n'est plus celle de savoir comment reconnaître cette dimension positive du travail, mais comment cette représentation du travail peut bénéficier aux organisations productives et finalement participer à la création du profit. L'idée selon laquelle « Le travail moderne ne peut être l'usage de soi par autrui, sans être aussi l'usage de soi par soi, selon la formule d'Y Schwartz[81] » a parfaitement été comprise par les organisations contemporaines. Cette reprise d'un enjeu social par le management est une bonne illustration de la capacité du capitalisme à

[80] Pour exemple, voir : Ughetto P., « La rationalisation vue de l'activité de travail : une diversification du traitement sociologique de l'autonomie et de la contrainte », *Revue de l'IRES* n°44 – 2004/1, pp. 189-202 ; Courpasson D., *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 2000

[81] Bidet A., *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?*, Paris, PUF, 2011, p. 8



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

reprendre à son compte les critiques qui lui sont faites, comme l'ont montré L. Boltanski et E. Chiapello[82]. En effet, l'une des principales critiques adressées aux organisations tayloriennes et fordiennes concernait la conception mécaniste des individus qu'elles supposaient. La critique artiste, pour reprendre l'expression des auteurs, consistait alors en une demande de liberté, d'autonomie, d'authenticité à laquelle les organisations tayloriennes et fordiennes ne pouvaient répondre. Cette critique a pris des formes concrètes d'expression allant à l'encontre du gouvernement des organisations : freinage de cadences, sabotage de la production, malfaçons nombreuses, absentéisme, *turnover*, etc.[83]. Dès lors, « il n'est […] plus certain que le taylorisme conforté par le fordisme assure le rendement le plus élevé parce que le travailleur n'est pas seulement un être machinal, mais il est aussi le siège d'un cerveau et capable de sentiments, or manifestement, le cœur à l'ouvrage n'y est plus[84] ». La critique artiste a été intégrée et réinterprétée par le capitalisme au travers de dispositifs managériaux prônant la créativité, la prise d'initiatives, la participation des salariés. Cette réinterprétation de la « critique artiste » s'est faite dans le cadre d'une volonté managériale de responsabilisation des salariés. Cette responsabilisation renvoie à l'idée suivante : si les salariés peuvent prendre des initiatives et agir pour l'organisation, ils deviennent responsables de leurs actions et de leurs effets sur l'organisation. Mais cette responsabilisation des salariés n'a pas été déployée jusqu'au bout de ce qu'elle porte. En effet, ce mouvement de prise en compte de la critique artiste s'est accompagné d'un contrôle important des salariés sous différentes formes : contrôle hiérarchique, contrôle externe, contrôle entre pairs, mais aussi et surtout autocontrôle.

Nous avons défini la valorisation des activités professionnelles comme un processus de mise en valeur et d'explicitation du travail réalisé par les salariés, et *in fine* des salariés eux-mêmes, vis-à-vis d'autrui, mais également de soi. Alors comment intervient la valorisation des activités professionnelles dans ce mouvement de récupération de la critique artiste ? Quel rôle joue la valorisation des activités professionnelles dans le gouvernement des organisations contemporaines ?

Si l'on considère, à la suite C. Thuderoz[85], le management comme une réponse à des « comment » (comment diriger, comment organiser, comment planifier, etc.), la valorisation

---

[82] Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

[83] Voir De Coster M., *op.cit.* p. 282.

[84] *Ibid*.

[85] Thuderoz C., *Histoire et sociologie du management*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

des activités professionnelles peut être perçue comme une réponse organisationnelle au « comment faire coopérer » en même temps qu'au « comment contrôler ». En effet, en cherchant à valoriser les activités professionnelles (activités qui participent à la réalisation d'un objectif organisationnel), les organisations valorisent ceux qui exercent ces activités et permettent ainsi de donner un rôle socialement (ou du moins organisationnellement) reconnu, et d'aider à la construction de « bonnes raisons » d'agir dans le sens de la production organisationnelle.

Cette valorisation des activités professionnelles est également, pour les individus, une dimension de leur travail devenue une nécessité dans les organisations contemporaines. La valorisation des activités professionnelles est à la fois un outil managérial, c'est-à-dire un moyen pour l'organisation de faire coopérer ses membres en même temps que de les contrôler, et une conséquence de ce type de management pour ses membres, la valorisation devenant partie intégrante de leur activité de travail.

La valorisation des activités professionnelles constitue une manière de conduire et de planifier les organisations, qui s'inscrit dans un mouvement d'enrichissement du travail lié à de nouveaux modes organisationnels[86]. À travers cette valorisation, le gouvernement des organisations reconnaît le travail dans sa dimension identitaire et en fait un moyen de gouverner les individus, principalement à travers la notion de compétences accompagnée de celle de parcours professionnel. De ce point de vue, la valorisation des activités professionnelles doit permettre[87] de construire un pont entre les intérêts organisationnels et individuels, en améliorant ce que donne le salarié à l'entreprise, en renforçant la construction positive de soi, et en donnant la possibilité au salarié de s'en prévaloir dans le cadre de son parcours professionnel.

Ainsi les outils managériaux des organisations « qualifiantes [88]» liés à la GPEC[89], à la logique compétence[90] ou encore à la construction de parcours professionnels, etc., jouent

---

[86] Ce terme de « nouveaux modes organisationnels » ne semble plus approprié, puisqu'il s'agit d'un mouvement commencé dans les années quatre-vingt. Toutefois, l'usage de ce terme permet de les différencier des modes organisationnels accès directement sur le contrôle sans recherche de mobilisation.

[87] L'utilisation du verbe devoir renvoie à un mode performatif, puisqu'il s'agit pour le management de montrer que le lien entre les deux assertions est une obligation, un lien qui s'établira systématiquement, sans considération ni des effets pervers possibles, ni de l'autonomie des individus.

[88] Pour reprendre P. Zarifian, l'organisation « qualifiante » peut être définie comme « une organisation qui favorise, par construction même, les apprentissages professionnels ». Ces apprentissages professionnels ne font pas référence à la répétition des mêmes gestes et à la spécialisation, mais au contraire à la coopération et au décloisonnement des différentes fonctions. L'organisation qualifiante est « une mise en rapport de savoirs différents, de vues et d'intérêts qui se sont constitués de manière séparée, voire opposée dans l'organisation dont nous héritons, savoirs qui doivent désormais se développer dans leur rapport, dans leur communication, et non plus dans leur isolement, leur stricte spécialisation et leur auto-centrage ». Voir, Zarifian P., « Organisation



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

comme processus de responsabilisation des salariés. Cette responsabilisation est une reconnaissance du rôle des salariés[91] dans le fonctionnement organisationnel, à partir de tout ce qui fait leur spécificité, c'est-à-dire pour reprendre l'expression de M. Crozier « les mains, le cœur et la tête ». Cette responsabilisation est aussi celle de l'individu à l'égard de son propre parcours professionnel : reconnaissant le rôle productif des salariés, l'entreprise est alors l'occasion d'acquérir et de développer des compétences permettant de construire un parcours professionnel reflétant l'investissement de chacun. Aux salariés de se saisir de cette opportunité. A travers ces outils managériaux, c'est « un modèle de salarié entrepreneur de son activité et de sa carrière[92] » qui s'impose. Ainsi, pour reprendre l'exemple de la GPEC : elle « requiert un « salarié-acteur », rationnel, volontaire, capable de participer à ce travail d'anticipation de l'entreprise et de mobiliser son intelligence à cette fin[93]. »

En tant que moyen du gouvernement des organisations, la valorisation des activités professionnelles peut être considérée comme une stratégie d'incitation à l'action et à l'engagement de la part des salariés. Nous chercherons à voir si effectivement la valorisation des activités professionnelles produit cet engagement et cette action de la part des salariés.

Cette valorisation, réalisée principalement à partir des compétences, de l'investissement au travail et *in fine* des parcours, ne peut évidemment pas se faire sans se référer aux activités concrètes de travail. La valorisation, qui s'appuie sur le travail comme moteur de la construction identitaire, peut-elle concerner toutes les activités ? Le déplacement opéré dans cette partie consacrée aux origines de notre thème, de la valeur travail à la valorisation des activités professionnelles, est déjà une reconnaissance de l'existence d'une hiérarchie des activités, ou du moins une reconnaissance du questionnement suivant : toute

---

qualifiante et modèle de la compétence : quelles raisons ? quels apprentissages ? », in *Formation Professionnelle* n°5, Revue Européenne, pp.5-9 (notamment p. 5 et 7)

[89] La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences doit permettre aux organisations qui la mettent en place de planifier leur besoin de main-d'œuvre et l'évolution de leurs métiers. Elle peut être à l'origine de programmes de transmissions de savoirs, de mises en relation avec la formation initiale, de nouvelles classifications, *etc.* Les conceptions et les pratiques liées à la GPEC sont variées, elles vont des conceptions adéquationnistes (quels besoins de l'entreprise et quelles compétences disponibles ?) à des conceptions visant la mobilisation des salariés et la reconnaissance de cette dernière.

[90] La logique compétence renvoie principalement aux analyses de P. Zarifian concernant le passage des qualifications aux compétences, c'est-à-dire, et pour simplifier, la reconnaissance du rôle des savoirs sociaux dans le fonctionnement organisationnel. Cette logique compétence est développée dans le chapitre 2, à partir de la p. 84

[91] Rôle des salariés individuellement et dans leur capacité d'action collective.

[92] Monchatre S., « Métiers et entreprises : une articulation en tension », in : Demazière D., Gadéa C., *op.cit.*, pp. 84 -94, p. 88.

[93] *Ibid*.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

activité professionnelle permet-elle de faire du travail une dimension positive dans la construction identitaire[94] ?

La conception sur laquelle repose la valorisation des activités professionnelles suppose une égalité entre les hommes du point de vue du métier qu'ils exercent, mais qu'en est-il vraiment ? En effet, la valorisation désigne un processus de mise en valeur d'un travail, et ce dans un univers organisé et hiérarchisé qui légitime les différences de statuts (et les symboles de ces derniers) par le mérite. Ainsi le processus de valorisation des activités professionnelles doit faire avec la structuration de l'organisation : toute position dans l'organisation (notamment celle inscrite dans un lien de subordination) permet-elle de faire de la valorisation des activités professionnelles un moyen du gouvernement des organisations ?

Dans le cadre de l'univers organisationnel structuré qu'est l'entreprise, la valorisation des activités professionnelles se comprend comme un mouvement de comparaison et de hiérarchisation des différentes positions organisationnelles et professionnelles : valoriser une activité professionnelle au sein d'une organisation ne peut se faire qu'en la comparant aux autres activités professionnelles présentes, et projetées au niveau sociétal.

## II. La valorisation est une hiérarchisation

Nous avons insisté sur le travail comme occasion de s'intégrer à une société, d'y trouver une place et de se faire reconnaître cette place. Reconnaissant le sujet comme sujet social, le travail devient dès lors l'occasion de se construire soi-même. Ces réflexions nous amènent à penser que la valorisation du travail, devenue nécessaire dans le processus de reconnaissance de cette place accordée à l'individu, ne peut exister sans le regard d'autrui. La valorisation s'adresse à soi, mais elle ne peut être efficace que si elle trouve un écho chez les autres, ceux qui font sens pour l'individu et qui donnent du sens socialement et organisationnellement. À travers cette mise en valeur du travail, il s'agit de soumettre son activité au jugement d'autrui. Mais pour qu'il y ait jugement et reconnaissance de la légitimité de ce jugement, encore faut-il savoir à partir de quelles références juger l'activité des individus. En effet, cette mise en valeur suppose un « contexte de sens », pour reprendre l'expression de P. d'Iribarne, servant de référentiel sur lequel les individus peuvent s'appuyer. Cette valorisation, comme son nom l'indique, se fait donc par rapport à un ensemble de

[94] Non pas que l'identité se construise en sélectionnant exclusivement les dimensions positives de l'expérience, mais dans le cadre organisationnel qui est le nôtre, seule une relation positive au travail peut aboutir à un certain investissement au travail, recherché par les organisations.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

valeurs qui permet de positionner l'emploi ou l'une de ses dimensions, sur l'échelle de prestige social, mais aussi organisationnel et professionnel.

La valorisation ne pouvant se faire *ex nihilo*, nous nous proposons de voir quelles sont ces références sans lesquelles la valorisation ne peut se faire, la façon dont elles jouent sur la valorisation et jusqu'où elles peuvent influencer cette dernière. Puis nous verrons qu'en valorisant son travail, l'individu cherche en fait à se positionner au mieux sur cette échelle de prestige. Autrement dit, si la valorisation nécessite le regard d'autrui, elle repose également sur une comparaison entre individus qui aboutit à une hiérarchisation des activités et des individus qui les exercent.

## II.1. Interaction des références de valorisation et production d'un ethos à l'égard du travail

Dans cette partie, nous proposons d'analyser les sphères de valeurs sur lesquelles s'appuient les organisations et les individus pour valoriser le travail. Nous repérons trois sphères normatives significatives : les sphères sociétale, organisationnelle et enfin individuelle. Cette partie doit nous permettre de comprendre l'influence de chacune de ces sphères et les liens entre elles.

À travers le lien entre « le contexte de sens » et la sphère de l'économie que nous cherchons à nourrir ici, nous nous positionnons dans la lignée de la tradition wébérienne. M. Weber, dans L'*éthique protestante et* l'*esprit du capitalisme*[95], a montré l'existence d'un lien entre les valeurs du protestantisme et l'essor du capitalisme, c'est-à-dire l'existence d'un lien plus général entre développement économique et culture. Il a cherché à comprendre comment la culture participe au développement économique. Nous reprenons ce lien, dans un versant plus modeste, en établissant l'influence que peut avoir la culture, les valeurs fortes d'une société ou d'un groupe social, sur la façon de travailler et surtout sur la façon de mettre en valeur ce travail.

Nous avons vu que la place occupée par le travail dans le système de valeurs a évolué : passant d'une activité méprisable, car attachée à une nécessité vitale à une activité honorable, voire même indispensable, car offrant la possibilité d'intégrer une société en bénéficiant d'un statut social et donc d'une place dans la structure sociale. Au-delà de la place accordée à cette valeur travail, le système de valeurs détermine les places occupées par les métiers et les activités professionnelles.

---

[95] Weber M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon coll. Agora Pocket, 1994 [1964]



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Ainsi s'il est accordé au travail, de manière générale, une fonction sociale valorisante, toutes les activités professionnelles ne bénéficient pas de la même valeur et n'offre pas la même possibilité d'être associé à un statut social prestigieux. Pour autant, toutes ces activités professionnelles sont à la recherche d'une place valorisante dans la société. Nous reprenons l'idée développée par E. C. Hughes[96] sur la recherche de professionnalisation de toutes les activités professionnelles, et pas uniquement des professions établies et socialement valorisées. La recherche et l'affirmation du travail bien fait, le fait d'être guidé par des valeurs et des normes dans la réalisation de son travail, la volonté de se différencier, voire de réduire l'accès à l'activité professionnelle, sont autant d'expressions du travail de valorisation réalisé par des individus qui se considèrent comme professionnels dans leur domaine.

Pour autant, cette logique de professionnalisation des activités professionnelles quelle qu'elle soit, ne signifie pas absence de hiérarchie entre elles. Si des efforts de valorisation sont faits, tous n'ont pas le même écho social, c'est-à-dire la possibilité de produire des effets au-delà du cercle des professionnels concernés. Le travail de valorisation peut produire des effets entre soi (entre les professionnels concernés) sans pour autant faire avancer l'activité professionnelle dans la hiérarchie sociale. L'écho social de ce travail de valorisation dépend de la correspondance entre les ressorts de cette valorisation et le système sociétal de valeurs.

Le lien entre dimensions culturelles et valorisation du travail est direct, puisque les premières déterminent le sens et les modalités de la seconde. La valorisation des activités professionnelles ne peut être efficace (au sens où elle bénéficie d'un écho social) que si elle est en cohérence avec les valeurs principales de la société dans laquelle se trouve l'organisation.

C'est cette cohérence, et plus précisément la construction sociale de cette cohérence entre valeurs centrales et travail de valorisation que nous allons analyser tout au long de ce travail de thèse : de cette cohérence dépend l'efficacité de la valorisation, de cette cohérence découle une hiérarchie, plus ou moins formelle, des activités professionnelles ou des métiers au sein des organisations que nous avons étudiées. Cette cohérence est multidimensionnelle puisqu'il existe plusieurs sphères de production de valeurs et de normes servant de référence au travail de valorisation des activités professionnelles. Nous pouvons nous demander si les individus valorisent leur travail à partir de ce qu'ils pensent être prestigieux, à partir de ce que l'organisation estime être prestigieux ou à partir de ce que la société classe comme digne et

[96] Hughes E. C., *op.cit.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

honorable ? La question que nous nous posons est celle de savoir quel contexte culturel compte pour le processus de valorisation des activités professionnelles ?

### II.1.1. Références sociétales

Le référentiel significatif est d'abord global et sociétal. La valorisation des activités professionnelles doit tenir compte des valeurs dominantes dans la société, de ce que cette dernière estime digne ou indigne, de ce qu'elle juge noble ou au contraire de ce qui bénéficie d'une moindre valeur morale, puisque « […] les traditions où chaque peuple s'enracine modèlent ce que ses membres révèrent et méprisent[97] ».

Quelles sont donc ces valeurs dominantes distinguant ce qui est noble de ce qui l'est moins ?

Les caractéristiques de la société contemporaine peuvent être analysées à travers le lien sans cesse renouvelé entre l'individu et la société. Cette société contemporaine est marquée par un mouvement d'individualisation qui, depuis le XIXe siècle, tend à valoriser, non plus l'individu en tant que membre d'une communauté, mais l'individu en lui-même en tant qu'acteur de la société ou tendant à être acteur de la société dans des situations données, c'est-à-dire l'individu comme source de l'action. Cette caractéristique de la « modernité » a été analysée dans la seconde moitié du XIXe siècle et au début du XXe siècle par les grands sociologues, fondateurs de cette discipline, comme E. Durkheim, M. Weber ou encore G. Simmel. Ces auteurs ont caractérisé cette modernité sous des angles différents que l'on peut simplifier de la façon suivante : la différenciation sociale pour E. Durkheim, la rationalité instrumentale pour M. Weber, l'individualisation pour G. Simmel. Tous reconnaissent que la grande caractéristique de la modernité renvoie à la place importante de l'individu, même s'ils portent des analyses et des jugements différents sur la nature de cet individu, sur la dimension inédite de cette place, sur l'opportunité ou au contraire la menace que représente cette évolution.

Pour E. Durkheim[98], la société moderne se caractérise par le passage d'une solidarité mécanique à une solidarité organique. La nature du lien social change profondément en même temps que le volume et la densité de la société augmentent, et que les voies de communication se multiplient permettant une « densité morale » plus forte. Au sein de sociétés de taille réduite, la solidarité peut être qualifiée de « mécanique » au sens où les valeurs communes

[97] d'Iribarne P., *op. cit.*, p.9

[98] Durkheim E., *De la division du travail social*, édition électronique réalisée à partir du livre d'Émile Durkheim (1893), *De la division du travail social*. Paris, PUF, 1967, huitième édition



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

entre individus, la proximité et la ressemblance induisent, mécaniquement, une solidarité entre membres d'une même société. Cette solidarité mécanique implique une place réduite de l'individu en tant qu'être singulier : « l'individu ne s'appartient pas[99] ». Au sein de sociétés plus denses et volumineuses, la différenciation des individus et celle des fonctions qu'ils exercent impliquent une solidarité d'ordre « organique » : c'est la complémentarité des différences qui explique la solidarité entre individus d'une même société. Loin de se fondre dans la société, l'individu singulier est reconnu, et c'est cette singularité qui fonde la société : les individus « restent distincts malgré tous les liens[100] ». Cette analyse explicative de la place de l'individu dans la société et de ce qui fonde le lien social se différencie de l'analyse compréhensive portée par M. Weber. Pour ce dernier, bien plus que d'expliquer les faits sociaux, il s'agit de chercher à comprendre les raisons d'agir, de penser, de croire des individus, bref de comprendre le sens que leur donne l'individu.

Pour M. Weber, ce qui distingue la modernité, c'est la nature de la rationalité qui fonde l'action sociale. Il distingue deux idéaux-types de rationalité :

- La rationalité par rapport aux fins poursuivies ou rationalité instrumentale. Il s'agit d'une réflexion sur le choix et l'adaptation des moyens en vue de l'objectif à réaliser. L'action rationnelle en finalité est mue par une certaine préoccupation des conséquences prévisibles de l'acte.

- La rationalité en valeur ou rationalité axiologique. L'individu agit sur la base d'une éthique de la conviction. Dans ce cadre, la valeur est un absolu et les conséquences moins anticipées.

Si E. Durkheim nous précise quelle est la place de l'individu dans la société moderne, M. Weber précise de quel type d'individus il s'agit. En effet, pour cet auteur, la modernité est marquée par la rationalité instrumentale et les actions qui s'y développent sont celles fondées en finalité et moins celles qui se *comprennent* en référence à des valeurs, des traditions ou encore à des affects. Cela ne signifie pas que les individus modernes ne soient plus convaincus de valeurs structurantes, qu'ils ne croient plus dans les traditions ou encore qu'ils ne soient plus soumis à des émotions. Mais la modernité, en tendance, autorise plus facilement le développement de la rationalité instrumentale et la recherche des intérêts individuels, la volonté d'atteindre des objectifs fixés en fonction des moyens dont nous disposons.

---

[99] Durkheim E. *op.cit*, p. 122

[100] Durkheim E., « Communauté et société selon Tonnïes », 1889, *Revue Philosophique*, 27, pp 383 à 390, p.388



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Enfin G. Simmel, dont la lecture nous semble plus complexe en raison du caractère épars de son œuvre[101], a caractérisé la modernité tout au long de ses analyses, sur des sujets aussi différents que le conflit, la parure, le secret, la mode, la ville, etc. Ainsi, pour reprendre L. Deroche-Gurcel[102] : « Il est aisé de constater à quel point les différents axes d'analyses proposés par Simmel ont vocation à éclairer et enrichir à la fois la perception et la compréhension de notre société contemporaine. » Nous retrouvons, chez cet auteur, une préoccupation devenue classique en sociologie : l'individu, dans son rapport aux autres, est marqué par deux logiques, celles de la similitude et de la différenciation. Ainsi, X. Molénat résume la pensée de G. Simmel : « chaque individu, chaque forme d'association subit à la fois l'assaut de forces poussant à l'union et à la cohésion, et de forces poussant à la séparation et à la dispersion[103]. » Sa vision de la modernité est moins tranchée que celle des auteurs précédents, elle est marquée par une dynamique, un mouvement, des changements, qui composent la nature même de la modernité. La modernité, qui comme chez les auteurs précédents, est marquée par une place plus imposante de l'individu, voit la logique de différenciation prendre le pas sur celle de la similitude. Ainsi, la société moderne est celle de « l'individualisme qualitatif[104] » ou encore de « l'individualisme de la dissimilitude[105] », c'est-à-dire celle de « l'individu qui se distingue des autres individus, son être et son agir, par leur forme ou par leur contenu ou par les deux, n'appartiennent qu'à lui seul et cette altérité a un sens et une valeur positifs pour sa vie[106] ». Ce n'est pas l'individu en tant qu'homme parmi d'autres bénéficiant des mêmes droits, qui caractérise la modernité, mais bien une autre « construction idéale de l'individualisme » : « que l'individu occupe et doive occuper une place qu'il est seul à pouvoir tenir ; que cette place l'attend pour ainsi dire dans l'organisation de l'ensemble et qu'il lui faut chercher jusqu'à ce qu'il la trouve, que ce caractère irremplaçable de son être et cette différenciation accrue de sa contribution fournissent le sens

[101] Si E. Durkheim et M. Weber se sont intéressés, tout au long de leur parcours intellectuel, à des thèmes différents (les liens sociaux, le suicide, la religion, la méthodologie propre à la sociologie ou encore le développement économique, les formes d'organisation et d'autorité, le droit, etc.), il n'en reste pas moins que certains de leurs ouvrages restent constitutifs de leur thèse principale. Les écrits de G. Simmel, disponibles en français, sont pluriels et s'attachent à l'analyse de nombreux thèmes, même si la perspective est explicitée par l'auteur : ce qui l'intéresse, ce sont moins les thèmes pour eux-mêmes, que les formes qu'ils révèlent. Cependant, il nous semble plus difficile d'en ressortir une thèse principale de façon aussi claire que pour les auteurs précédents. Cette difficulté s'inscrit certainement dans le cadre d'un parcours universitaire marqué par l'étude des pères fondateurs de la sociologie que sont E. Durkheim et M. Weber ; l'étude de l'œuvre de G. Simmel n'est venue que plus tard. Nous nous appuyons ici sur : Simmel G., *Sociologie. Etude sur les formes de la socialisation*, Paris, PUF, 1999.

[102] Auteur de la préface de Simmel G., *op.cit*, p. 7

[103] Molénat X., « Georg Simmel : l'ambivalence de la modernité », *Sciences Humaines* 7/2010, n°217, p. 15.

[104] Simmel, *op.cit.*, p. 702

[105] Simmel, *op.cit.*, p. 704

[106] Simmel, *op.cit.*, p. 702



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

personnel et le sens social, le sens psychologique et le sens métaphysique de l'existence humaine[107] »;

Nous retiendrons donc ces trois éléments analysés par ces auteurs, comme autant de caractéristiques de la modernité : une société composée non plus de membres, mais d'individus, et d'individus agissant en fonction des moyens dont ils disposent et des objectifs poursuivis et mus par une volonté de différenciation. Cette modernité est caractérisée par le constat d'une dynamique d'individualisation en même temps que par la force normative de l'individualisation constitutive d'un idéal.

Ces trois éléments (qualification des individus, lien avec l'action et volonté de différenciation) composent des références essentielles dans le processus de valorisation des activités professionnelles tel qu'il est intégré dans le gouvernement des organisations étudiées : comment l'individu en tant que tel est-il reconnu ? Comment se différencie-t-il des autres ? Quelles sont ses finalités qui fondent ses actions ? De quels moyens dispose-t-il pour les atteindre ? Nous verrons comment ces références sociétales se traduisent concrètement dans le travail de valorisation des activités hôtelières.

### II.1.2. Références organisationnelles

La valorisation ne peut se comprendre que dans un cadre spatio-temporel particulier, mais la question que l'on peut se poser est celle de savoir dans quelle mesure ce cadre est déterminant ? Peut-on parler de déterminisme culturel (d'Iribarne[108]) ? Autrement dit, dans quelle mesure les références sociétales, dont nous vous venons de tracer les grandes lignes, laissent place à d'autres références de nature méso ou micro ?

Pour reprendre les analyses de P. d'Iribarne, nous considérons que ces références sociétales ne peuvent être associées à une logique déterministe. Ces références composent un « contexte de sens » qui permet d'établir un lien entre le niveau sociétal et d'autres niveaux méso, par exemple des organisations. De même, nous y reviendrons concernant les références individuelles à partir de la p.59, ce « contexte de sens » laisse place à l'action et à la liberté des individus.

Nous intéressant aux organisations hôtelières, il convient de ne pas s'arrêter au cadre axiologique sociétal pour considérer l'organisation, non pas comme le seul reflet des

[107] Simmel, *op.cit.*, p. 703

[108] D'Iribarne P., « Analyse stratégique et culture : un nécessaire retour aux sources », *RFS*, vol.46, n°1, 2005, pp 151-170



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

références sociétales, mais comme un lieu de création de références propres permettant la production de valeurs. Ainsi, pour E. Friedberg : « les organisations sont un artefact, et donc un fait de culture ; elles ne sont pas seulement encastrées dans une culture, elles sont elles-mêmes une culture, elles sont productrices d'une culture[109] ». Considérer les organisations comme des espaces produisant des valeurs et des normes propres ne signifie pas autonomisation de ces dernières à l'égard de la société. Il y a donc bien nécessité « d'analyser les organisations dans un cadre général, celui de l'économie de marché et celui de la modernité » (C. Giraud[110]). Ces deux niveaux, macro et méso, sont considérés comme étant en interaction, c'est-à-dire agissant mutuellement l'un sur l'autre. Le niveau macro influence le niveau méso et le niveau méso participe à la transformation et à la construction des références sociétales. D'ailleurs nous pouvons nous demander s'il peut exister des références organisationnelles qui seraient en opposition avec les références sociétales ? Sauf à être dans des cas organisationnels limites au regard de la loi, tels que les organisations mafieuses ou sectaires, les références organisationnelles s'inscrivent dans un « contexte de sens ».

En l'espèce, dans les organisations étudiées, le travail de valorisation s'appuie sur des références organisationnelles qui précisent et adaptent les références sociétales au milieu professionnel. Ainsi le mouvement d'individualisation constaté au niveau macro n'entre pas en contradiction avec les références organisationnelles. Nous retrouvons donc au sein du gouvernement des organisations étudiées l'idée selon laquelle l'entité légitime est l'individu, que ce dernier agit à travers le prisme d'une rationalité (que nous qualifierons dans le cadre de notre analyse) et d'une recherche de différenciation.

Ce contexte de sens sociétal est néanmoins précisé : l'individu, qui est l'entité légitime et le modèle, est un entrepreneur de lui-même, c'est-à-dire un individu qui est maître de son destin et qui par le biais de ses seules actions (nous verrons que nous pouvons ajouter : sans grande considération du contexte comme élément structurant) est responsable de ce qu'il est et de la position qu'il occupe.

Si, en l'espèce, le contexte de sens organisationnel correspond à une dimension culturelle de la société, cela ne signifie nullement que ce cadre axiologique organisationnel se réduise à la culture sociétale. Ce cadre organisationnel participe au développement et à la généralisation d'une dimension culturelle significative de la modernité : l'idée que les individus sont les entrepreneurs d'eux-mêmes.

---

[109] Friedberg E., « La culture "nationale " n'est pas tout le social. *Réponse à Philippe d'Iribarne* », *RFS*, 46-1, 2005, pp. 177-193, p. 178

[110] Giraud C., *op.cit.*, p.13



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

L'importance d'une dimension culturelle sociétale imprégnant les organisations a été particulièrement relevée à partir des années quatre-vingt, marquées par le phénomène de la mondialisation. Pour les sociologues des organisations et des entreprises, mais également pour les gestionnaires, ces années ont été l'occasion de se pencher sur un paradoxe apparent : celui de la mondialisation d'un côté (c'est-à-dire une tendance à l'homogénéisation qui impose comme échelle pertinente pour penser la modernité, celle du monde ou du global) et de la « découverte » de l'importance des contextes nationaux et locaux de l'autre (ainsi les délocalisations ou les rachats d'entreprises par les non-nationaux ou non européens ont permis de voir que les gouvernements d'organisation devaient s'adapter aux particularités culturelles pour être efficaces, imposant une autre échelle pour penser la modernité, celle du national, voire du local).

À partir de cette période est apparue la nécessité de penser et d'intégrer les spécificités culturelles dans la direction et le management des entreprises. La gestion des différences culturelles est devenue depuis un élément stratégique des entreprises contemporaines, en même temps que de la formation des futurs managers. Ainsi la notion de culture d'entreprise, très populaire dans les années quatre-vingt, associée à l'idée selon laquelle les organisations sont perméables aux dimensions culturelles des sociétés dans lesquelles elles se trouvent, positionne la capacité créatrice des organisations, d'un point de vue culturel, en même temps que l'interaction constante avec la société et l'influence de cette dernière. Nous n'emprunterons pas au-delà la notion de culture d'entreprise. En effet cette dernière, marque de la centralité du management à partir des années quatre-vingt, a été largement employée avec une visée instrumentale : non seulement les organisations sont susceptibles de produire une culture propre, qui échappe plus ou moins aux finalités organisationnelles, mais il s'agit surtout de se rendre compte de la prise possible des managers et dirigeants sur cette culture alors modifiable, voire manipulable[111]. Nous retenons donc de cette notion de culture d'entreprise, l'idée selon laquelle l'organisation peut produire des règles, des modes de pensée et de fonctionnement qui lui sont propres, et que ces modes ne sont pas indifférents du point de vue du gouvernement de l'organisation. Pour reprendre G. Simmel, la société produit une conception de ce qui est honorable et de ce qui l'est moins, mais les cercles sociaux (et d'une manière plus générale, le niveau méso) sont également en mesure de produire leur conception de ce qui est honorable et cette conception joue un rôle important pour la

[111] Si d'autres conceptions de la culture d'entreprise existent, celle-ci reste la plus déployée. À ce sujet, voir les analyses de : Pépin N., « Culture d'entreprise : naissance, portée et limites d'un concept », *Cahier du CRISES*, coll. Working Paper, Études théoriques, n°ET9404, disponible sur : https://depot.erudit.org/handle/002073dd



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

construction et le maintien de ces cercles : « En produisant ce concept d'honneur spécifique (honneur de famille, d'officier, de commerçant, etc.), ces cercles s'assurent du comportement adéquat de leurs membres[112]. »

Ainsi, nous verrons comment les règles, les modes de pensée et de fonctionnement au sein des organisations étudiées traduisent l'entrepreneuriat de soi, comme caractéristique importante de la société contemporaine, mais aussi comme un moyen essentiel dans leur gouvernement.

Si notre objet d'étude est circonscrit aux organisations, nous nous sommes efforcée de saisir les percées de la société, les influences de cette dernière et la façon dont l'organisation recrée des dimensions culturelles inscrites dans une société.

### II.1.3. Références individuelles

Les niveaux macro et méso, en interaction, produisent un contexte dans lequel valeurs et normes donnent sens aux actions des individus. En effet, ce qui nous intéresse, ce sont bien les individus et leurs actions. Alors comment font-ils réception de ce contexte ? Quel rôle y jouent-ils ? De quelle liberté disposent-ils ?

Réintroduire le niveau micro en s'intéressant aux rôles des individus, c'est questionner à nouveau le déterminisme culturel (sociétal ou organisationnel). Ce contexte est-il source (ou moteur) d'actions ou les actions « déterminent-elles » une certaine culture ? Il semble qu'il faille dépasser ce questionnement qui comprend une opposition stérile entre l'action et la culture, alors que nous devons considérer qu'elles se nourrissent mutuellement. Il ne s'agit pas de dire que seules les actions autorisées par la culture sont possibles, mais plutôt de montrer comment la culture légitime et valorise certaines actions plutôt que d'autres. De même, il ne s'agit pas de constater ou d'analyser l'empreinte de cette culture sur les actions, mais de voir si, et comment, cette culture peut être le moteur d'actions et plus précisément d'investissement au travail ou de rapport spécifique au travail. Ainsi, à travers ce travail de recherche, il s'agit de comprendre « la manière dont les comportements au travail sont façonnés par le contexte organisationnel qu'ils créent à leur tour[113] ». Appartenant à différents cercles sociaux, les individus influencent le contexte organisationnel dans lequel ils se trouvent, ils lui donnent des impulsions ou des inclinaisons différentes qui trouvent leur source dans ces appartenances multiples. Ainsi le croisement des différentes références,

[112] Simmel G., *op. cit*, p.432
[113] E. Friedberg, *op.cit*., p.178



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

produites par des appartenances multiples à des cercles sociaux, nous permet de comprendre les références individuelles de valorisation du travail. Les références individuelles sont le résultat de l'interaction entre les différents cercles sociaux auxquels appartient l'individu, ou auxquels il a appartenu. L'individu, qui appartient à des cercles sociaux différents, se trouve plus ou moins en accord avec « l'honneur spécifique » de chacun de ces cercles. Il se trouve également, plus ou moins, en situation de pouvoir, celui de donner une orientation autre à cet « honneur spécifique », principalement par le biais de ses interactions avec les autres. Les références individuelles se comprennent donc en lien avec des appartenances multiples. Mais ces appartenances, et même la combinaison originale de ces appartenances pour chaque individu, ne permettent pas de comprendre à elles seules les références individuelles. Celles-ci se forgent également dans les situations et dans l'analyse de ces dernières par les individus.

Nous pouvons comprendre les interactions entre ces différentes références de valorisations (sociétales, organisationnelles et individuelles) à travers un concept que nous mobiliserons tout au long de ce travail de recherche, celui d'ethos à l'égard du travail.

M. Weber dans L'*Ethique protestante et* l'*esprit du capitalisme,* emploie cette notion d'ethos, mais il ne lui donne pas de définition précise. Toutefois, l'emploi de cette notion dans son argumentaire permettant d'établir un lien entre l'éthique protestante et l'essor du capitalisme et de son esprit, lui donne un sens. L'utilisation de cette notion est particulièrement éclairante dans les deux cas suivants :

- M. Weber se demande : « de quelle façon certaines croyances religieuses déterminent-elles l'apparition d'une « mentalité économique », autrement dit l'« ethos » d'une forme d'économie ?[114] »
- Reprenant et analysant les écrits de B. Franklin, M. Weber montre qu'ils peuvent être associés à un sermon qui ne décrit pas des comportements possibles, mais le comportement que se doivent de tenir les hommes : « En fait, ce n'est pas simplement une manière de faire son chemin dans le monde qui est ainsi prêchée, mais une éthique particulière. En violer les règles est non seulement insensé, mais doit être traité comme une sorte d'oubli du devoir. Là réside l'essence de la chose. Ce qui est enseigné ici, ce n'est pas simplement le « sens des affaires » - de semblables préceptes sont fort répandus - c'est un ethos. Voilà le point qui précisément nous intéresse[115]. »

[114] Weber M., *op.cit.*, p.11
[115] Weber M., *op.cit.*, p.18



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

L'ethos fait donc référence à l'idée de « mentalité », de « devoir » et de « règles » de comportements s'attachant à des croyances qui les fondent. M. Weber, à travers cette notion, cherche à comprendre « l'*éthique* pour se bien conduire dans la vie[116] », l'esprit qui anime les personnes dans leur activité. L'ethos peut être considéré comme un ensemble de normes et de valeurs orientant le rapport au monde et guidant les comportements. Ce faisant, l'ethos est l'un des concepts qui fonde la sociologie wébérienne qualifiée de compréhensive : rendre compte de la construction d'un ethos, en préciser le contenu et les formes qu'il prend, ainsi que de comprendre le degré d'autonomie des individus à l'égard des valeurs et des règles véhiculées par l'ethos, c'est accéder au fondement et aux raisons de l'agir. Si cette notion connaît un retentissement scientifique moins grand que celle de rationalité, également mobilisée par M. Weber dans la recherche d'une compréhension sociologique des comportements des individus et *in fine* de l'action sociale, c'est certainement en raison de sa moindre théorisation. Par ailleurs, la place accordée à la rationalité, dans son versant instrumental, dans la compréhension de ce qui se joue dans la modernité, a participé à la mise en valeur de ce concept de rationalité, au détriment de celui de l'ethos, plus intemporel car susceptible de caractériser différents rapports au monde, aux organisations et à autrui ainsi que différents fondements de l'action. L'ethos est un concept qui nous semble particulièrement intéressant tant il désigne la relation et l'interface entre l'individu et le social, à la fois extérieur et intérieur. Il permet de se concentrer sur les raisons de l'agir et sur ce qu'il produit, dans un contexte social donné qui valorise un rapport au monde et un agir spécifique. Il permet également de se concentrer sur les raisons de l'agir et sur ce qu'il produit, dans un contexte social construit qui évolue au contact de l'action sociale et qui autorise d'autres rapports au monde et d'autres registres d'actions moins valorisés.

Nous pouvons préciser cette définition à partir des analyses de M. De Coster et F. Pichault[117]. Ces auteurs complètent l'approche wébérienne par les apports de N. Elias, notamment par le biais de la notion « d'autocontrainte ». À travers la notion d'ethos, la sociologie rend compte de l'interface entre l'individu dans son versant psychologique et l'individu dans son versant social ; elle rend compte de ce qui lie « l'individu et le système social ». Elias a montré comment l'appartenance à un cercle social impliquait un certain nombre d'exigences susceptibles de faire l'objet d'un contrôle social au sein du groupe, voire d'un autocontrôle *a priori* (le concept « d'autocontrainte »). Pour reprendre M. De Coster et F. Pichault, l'ethos « oriente l'action collective et le comportement individuel », il n'est « ni

[116] Weber M., *op.cit.*, p. 29

[117] De Coster M., Pichault F., *op.cit.*p. 68



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

une structure figée, ni quelque essence ; il ne s'explique que "dans le contexte de la configuration spécifique formée par ces individus et des interdépendances spécifiques qu'ils entretiennent entre eux" (Elias, 1974, ma traduction). L'ethos a une histoire ; il surgit, se développe, se cristallise, décline et disparaît en fonction de la myriade d'interactions, conflits et innovations qui font et refont en permanence le système social. En synthèse, j'adopte la définition suivante : l'ethos est un système de croyances, valeurs, normes et modèles qui constitue le cadre de référence du comportement individuel et de l'action sociale au sein d'une collectivité définie[118] ».

L'ethos permet de rendre compte à la fois de ce que le social produit de l'individu et de ce que l'individu produit du social. Ainsi, B. Fusulier, dans une perspective transactionnelle, reprend et analyse la notion *d'*ethos et montre qu' « une entrée par l'ethos postule, pour être applicable, la présence d'un " espace déjà-là " qui imprègne avec plus ou moins de profondeur le système de personnalité de celui qui s'y insère durablement. Cette reconnaissance d'un univers social non entièrement liquéfié, même à l'heure de la flexibilité, et d'acteurs socialisés n'est pas pour autant antinomique d'une vision où les acteurs sont également compétents, réflexifs ou stratégiques[119] ».

Appliqué au cercle organisationnel et professionnel, l'ethos détermine un modèle de rapport au travail. Le travail n'est pas neutre et la construction sociale d'un modèle de rapport au travail lui fait revêtir des habits tout à fait différents de ceux de la nécessité. Ces habits et donc ce rapport spécifique au travail, se pensent, se vivent en s'incarnant dans des actions et se montrent. L'ethos à l'égard du travail oriente les conduites des individus dans le cadre professionnel ; il définit un système de valeurs qui structure les activités de travail et le rapport que les individus entretiennent à ces dernières. L'ethos à l'égard du travail définit ce qu'E. C. Hughes appelle : un système de rationalisation des comportements que les individus jugent appropriés. Pour autant, cet ethos ne suppose pas un espace organisationnel et professionnel homogène : « l'ethos professionnel constitue un dénominateur commun à un ensemble d'individus pratiquant une activité similaire qui se reconnaissent et sont reconnus comme membres d'un groupe professionnel, ce qui n'empêche pas ce dernier d'être stratifié et segmenté[120] ».

---

[118] *Ibid*.

[119] Fusulier B., « Le concept d'ethos. De ses usages classiques à un usage renouvelé », *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, 42 - 1, 2011, pp. 97 - 109, disponible sur : http://rsa.revues.org/661, paragraphe 27.

[120] Fusulier B., *op. cit.*, paragraphe 33



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

### II.1.4. L'ethos de l'entrepreneuriat de soi

Dans les organisations étudiées, le rapport au travail et les comportements valorisés sont ceux de l'individu - entrepreneur de lui-même. Cela ne signifie pas que ce soient les seuls rapports au travail et les seuls comportements présents, mais il s'agit de ceux qui sont valorisés dans le cercle social étudié. Cet individu – entrepreneur de lui-même est une extension de la figure, au départ économique, de l'entrepreneur. Cette figure multiforme et évolutive ne marque pas uniquement les organisations étudiées. Celles-ci portent la marque d'une extension plus globale à la société, en effet « la figure de l'entrepreneur devient de plus en plus centrale dans les représentations de l'acteur contemporain[121] ».

Plusieurs lectures de l'entrepreneur existent. Ce dernier occupe une place centrale dans les théories économiques symbolisant les dissensions entre les tenants de l'orthodoxie et ceux de l'hétérodoxie quelle que soit sa forme. Les recherches récentes sur l'entrepreneur cherchent à dépasser l'individualisation qui a longtemps marqué les théories premières, en économie et sciences de gestion, en l'inscrivant dans des processus collectifs[122]. Pourtant, les lectures individualisantes et psychologisantes, continuent de marquer les représentations de l'entrepreneur. Pour exemple de la force de ces représentations, nous pouvons prendre appui sur les travaux de M. Villette[123] concernant l'enseignement en lien avec la figure de l'entrepreneur qui, selon l'auteur, « prend souvent une forme quasi militante (en faveur de l'économie libérale) : il s'agit de convaincre, d'enthousiasmer, d'inciter la jeunesse à créer des entreprises coûte que coûte (parfois de façon déraisonnable) et, en même temps, de lui inculquer de nouvelles normes de comportement (initiative, goût du risque, goût de l'autonomie et de l'enrichissement rapide …). » La figure de l'entrepreneur est alors au service d'une vision particulière de l'économie : « L'idéologie de l'entrepreneur repose alors sur le fait que le développement économique est le produit de l'initiative individuelle[124] ». L'idée principale véhiculée par cette figure de l'entrepreneur est alors la centralité de l'individu, capable de prendre des risques, responsable de lui-même, à la recherche du profit, ayant le goût de l'effort[125] ; il serait un individu se distinguant de la masse grâce à ses

---

[121] Comet C., « Pour une théorie des processus entrepreneuriaux », in *Revue Française de Socio-Economie (RFSE), L'entrepreneur : concurrence et coopération*, N°7, Premier semestre 2011, pp. 13 -19.

[122] Voir, *RFSE, op.cit.*

[123] Villette M., « Comment répondre à la demande institutionnelle d'enseignement de l'entrepreneuriat ? Compte-rendu ethnographique d'une expérience d'enseignement », in *RFSE, op.cit.*, pp. 83 -101.

[124] Tounes A., Fayolle A., « L'entrepreneur, l'odyssée d'un concept », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006/4-5 (n°220-221), pp. 17-30

[125] Voir à ce sujet, Boutillier S., Uzunidis D., *L'entrepreneur, une analyse socio économique*, Paris, Ed. Economica, 1995.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

dispositions personnelles. Il n'est pas pour autant un être exceptionnel se suffisant à lui-même et déjà les analyses schumpétériennes mettaient en évidence l'importance du contexte socio-économique. Mais il reste que ce paradigme[126] de l'entrepreneur impose la centralité de la personne dans ce qu'elle a de singulier, disposant en elle-même des qualités pour initier son action et devenir maître de sa vie. En ce sens, l'entrepreneur brise les frontières sociales entre privé et public et se sert de tout ce qu'il est pour réaliser son objectif, en mettant à disposition de la sphère professionnelle des qualités liées à la sphère privée.

La figure socio-économique de l'entrepreneur désignerait un rapport au travail spécifique fait de création, d'initiative, d'indépendance, d'absence de contraintes ou de capacités à les surmonter. Cet entrepreneur révèle en réalité la face positive du travail comme création de richesses pour la société et pour soi, comme construction de soi et de son destin, comme occasion de se libérer des contraintes et de devenir acteur de sa vie et de la société. Cette face positive du travail se retrouve dans les caractéristiques sociales et individuelles des entrepreneurs, tels qu'ils sont analysés par l'économie orthodoxe. Face à cette figure socio-économique des entrepreneurs, celle des salariés, à laquelle est attachée l'idée de travail – souffrance, de pénibilité, de perte de maîtrise, de contraintes, de lien de subordination, représente une autre face du travail. La réalité mêle évidemment ces figures idéales-typiques, et le travail repose sur un balancier déterminé par ces deux faces d'une même réalité : le travail plus ou moins contraignant par lequel l'individu réalise une activité au profit d'autrui et pensée par autrui ; et le travail réalisé par un individu plus ou moins indépendant qui, pour faire son activité, doit la penser, l'inscrire dans une stratégie, pour en tirer profit. Le travail contemporain est ainsi caractérisé par un développement simultané de l'autonomie et de la contrainte[127]. Il reste que le modèle de positionnement et de comportement valorisé est celui attaché à la face positive du travail, celui de l'entrepreneur et ce même dans un cadre organisationnel qui échappe en partie à l'individu salarié.

La figure socio-économique de l'entrepreneur nous permet d'appréhender le processus d'individualisation du social et ses effets, à la fois en tant que constat et en tant qu'idéal. Avec ce processus, l'entrepreneur quitte le territoire de l'économie pour franchir les frontières sociales. Ce paradigme s'est progressivement imposé comme modèle de conduite quelle que soit la sphère sociale envisagée. En quittant la sphère socio-économique, l'individu

[126] « On peut parler de paradigme de l'entrepreneur car les théoriciens qui en sont les vulgarisateurs accordent tous à l'entrepreneur la même place et le même rôle dans l'économie, mettant en avant le bien-fondé de l'initiative individuelle », *op. cit.*, p.26

[127] Sur ce sujet, voir l'analyse de Ughetto P., *op.cit*.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

entrepreneur se transforme en un ethos de l'entrepreneuriat de soi, qui implique un rejet de l'individu en situation de perte de maîtrise et de subordination. Se développe alors l'idée que, quelles que soient les sphères de la vie d'un individu, celui-ci est en mesure de se comporter comme un entrepreneur de lui-même, de sa vie et de ces actions. Pour reprendre M. Foucault, il s'agit d'appliquer au social les caractéristiques de la forme « entreprise », de « démultiplier le modèle économique, le modèle de l'offre et de la demande, le modèle investissement-coût-profit pour en faire un modèle des rapports sociaux, un modèle de l'existence même[128] ». Ce modèle est présenté comme accessible à tous et s'appliquant dans toutes les sphères de la vie. Ainsi, A. Ehrenberg estime qu'à travers cet entrepreneuriat, « chaque individu doit, dans son travail, ses loisirs ou sa vie affective, conduire sa vie comme un vrai professionnel de sa propre performance. [...] Nous sommes désormais sommés de devenir les entrepreneurs de nos propres vies[129] ».

L'ethos de l'entrepreneuriat de soi, en tant qu'ethos issu du paradigme de l'entrepreneur, interroge la diffusion sociale de deux idées centrales et structurantes pour l'économie orthodoxe et dans la construction idéale-typique de l'entrepreneur :

- Celle selon laquelle tout ou presque relève du modèle économique, du marchand ou du moins d'une rationalité qui fonderait les actions sur un calcul coûts / avantages en fonction des objectifs à atteindre et des moyens à disposition.
- Et celle selon laquelle le poids des structures, des relations sociales, des institutions serait faible dans la construction d'un parcours de vie, notamment d'un parcours professionnel.

Nous verrons que ces deux postulats ne permettent pas de comprendre ce qui se joue dans le gouvernement des organisations étudiées, dans la construction des rapports au travail et dans les fondements des actions individuelles et sociales. Le premier point faisant référence à la rationalité de l'individu – entrepreneur de lui-même ne permet pas de comprendre la pluralité du social et les différentes logiques d'actions existantes au sein des organisations. Notre troisième partie permettra de donner à la rationalité de l'individu, dont celle de l'individu – entrepreneur, une qualification plus large que celle d'instrumentale, portée par le gouvernement des organisations étudiées. Reprenant les analyses de R. Boudon, cette

[128] Foucault M., *Naissance de la biopolitique. Cours au collège de France. 1978-1979*, Paris, Seuil/Gallimard/EHESS, 2004, p. 247.

[129] Ehrenberg A., *Le culte de la performance*, Paris, Librairie Arthème Fayard, coll. Pluriel, 2011 [Calmann-Lévy, 1991], p. 16.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

rationalité sera qualifiée de cognitive ou d'ordinaire. Nous verrons que l'individu agit en poursuivant ou acceptant un « objectif, une préférence, une opinion ou une croyance » parce qu'il estime que cet objectif, cette préférence, cette opinion ou cette croyance se justifie par un « ensemble de raisons qui […] paraissent acceptables et compatibles entre elles et qu'il n'existe pas à sa portée de système de raisons solides qui le conduirait à un objectif, une opinion, une valeur, une préférence, une croyance différente de X[130] ». Par ailleurs, cette rationalité cognitive sera précisée comme inscrite dans un contexte : le fonctionnement organisationnel éprouvé dans le quotidien de travail fonctionne comme autant de preuves ou de contre-exemples de la possibilité de se comporter efficacement en tant qu'individu – entrepreneur de lui-même. Dès lors, cette rationalité cognitive contextuelle implique la recherche des effets organisationnels sur le fondement de l'action. Les parcours de vie, en l'espèce les parcours professionnels, ne se construisent pas indépendamment des structures, des relations sociales ou encore des institutions, comme nous le verrons dans notre quatrième partie.

### II.2. Comparer, hiérarchiser, valoriser

En définissant la valorisation des activités professionnelles comme un processus de mise en valeur et d'explicitation du travail réalisé par les salariés, et *in fine* comme un processus de mise en valeur des salariés eux-mêmes, vis-à-vis d'autrui, mais également de soi, nous inscrivons la valorisation au cœur des relations sociales. Non seulement la valorisation suppose un public auquel elle s'adresse, mais elle suppose également de comprendre ce qui peut être valorisé et ce qui ne peut l'être en fonction de conventions communes. La valorisation suppose une comparaison entre ce qui est valorisable et ce qui ne l'est pas, selon « l'honneur spécifique » du cercle social étudié. La comparaison est donc d'abord celle de la situation actuelle par rapport à une situation qui se rapproche de cet « honneur spécifique ». Mais cette comparaison est aussi celle avec autrui, dont la situation donne des indications sur le degré de rapprochement entre l'activité réalisée et celle qui est valorisée.

En effet, la valorisation n'a de sens que dans la comparaison. C'est en se comparant à autrui, à son statut et à la valeur qui est accordée à ce dernier que l'individu peut se positionner et évaluer la place qui est la sienne en la jugeant plus ou moins satisfaisante. Mais il ne s'agit pas seulement de comparer, de noter les différences de salaire, de conditions de

[130] Boudon R., « Une approche cognitive de la rationalité », Conférence inaugurale, *XXVIIes journées de micro-économie d'Angers*, jeudi 3 et vendredi 4 juin 2010, p. 2



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

travail ou d'avantages divers. Il s'agit surtout de hiérarchiser ce qui est plus ou moins valorisé, c'est-à-dire de se positionner par rapport aux autres, et de donner du sens à cette hiérarchie.

### II.2.1. Les registres de justification de la hiérarchie sociale

Les différentes références de valorisation (références sociétales, organisationnelles et individuelles) en posant les principes de ce qui est considéré comme honorable, prestigieux, enviable, permettent de justifier des inégalités et de les rendre acceptables et justes : elles fondent une structure sociale. Ainsi, F. Dubet[131], dont les analyses seront particulièrement mobilisées sur ce point, explique les différences de perception concernant les écarts de salaire entre d'un côté les caissières et les cadres, et de l'autre entre les caissières et les médecins. L'écart entre le salaire des cadres et des caissières est moins bien compris que celui entre caissières et médecins : « Dans le premier cas l'argent et les affaires sont en jeu, dans le second c'est une fonction sociale globale et légitime qui est attachée aux médecins[132] ». Les références sociétales, organisationnelles et individuelles de la valorisation du travail justifient et légitiment les inégalités, qui ne sont pas alors perçues comme des inégalités sources d'injustices. La valorisation d'une activité professionnelle s'inscrit dans le cadre d'une hiérarchie sociale de laquelle, par principe, découlent des inégalités qu'il faut distinguer des injustices. Pour reprendre F. Dubet : trois principes expliquent l'existence d'inégalités acceptées par des individus, qui dès lors ne les vivent pas comme des injustices.

La fonction sociale, plus précisément l'utilité sociale prestigieuse accordée à une activité professionnelle (ainsi le ménage est reconnu comme une activité utile et une fonction nécessaire sans pour autant être considéré comme activité prestigieuse), joue un rôle dans la valorisation. La place accordée aux activités et à ceux qui les exercent au sein d'un système social donné offre une palette de droits et de devoirs. C'est le premier registre de justification sociale des inégalités considérées comme justes selon F. Dubet : le principe d'égalité. Ce principe fait référence à une demande sociale d'égalité, non pas en tant que travailleurs, mais en tant qu'êtres humains et citoyens. Les analyses de F. Dubet rejoignent ici celle d'A. Honneth concernant la reconnaissance[133]. Ce principe d'égalité peut faire écho à la sphère juridico-politique du respect développée par A. Honneth : ce qui est mis en avant ici relève du registre des droits que l'individu acquière, notamment par le biais du travail. Cette demande

[131] Dubet F., *Injustices, l'expérience des inégalités au travail*, Paris, Seuil, 2006.
[132] Dubet F., *op.cit.*p.59
[133] Honneth A., *op. cit*



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

sociale liée à ce que F. Dubet appelle « l'égalité fondamentale » ou « élémentaire » (entre les hommes, quelle que soit leur origine, leur sexe, etc.) n'est pour autant pas une demande d'égalité « absolue ». L'égalité en question s'inscrit dans « un ordre hiérarchique[134] » jugé juste : en fonction de la place occupée dans cet ordre hiérarchique, l'individu acquière des droits et des devoirs. Ainsi, si les différences de salaires entre hommes et femmes ne sont pas jugées acceptables, elles seront tout à fait acceptées, voire revendiquées et défendues entre les travailleurs les plus expérimentés et ceux qui le sont moins, ou encore entre les plus qualifiés et ceux qui le sont moins. Ainsi chercher à valoriser son activité professionnelle ou une partie de cette dernière, et donc chercher à se valoriser, c'est essayer de défendre ce dont on estime avoir droit en fonction de sa position. Mais chercher à valoriser ce que l'individu réalise dans le cadre de son travail, ce peut être aussi essayer de se rapprocher des positions plus hautes dans la hiérarchie, en essayant de donner plus de valeurs à l'activité en question et de faire reconnaître cette valeur supplémentaire.

Ce principe d'égalité est un principe dynamique et évolutif, qui se trouve couplé à un autre principe : le mérite. Ainsi, « si nous sommes tous égaux et si nous considérons que toute société range et classe les individus, cela ne peut se faire qu'à partir de la façon dont les individus libres et égaux mettent en œuvre leurs talents, leur courage et leurs efforts[135] ». Pour F. Dubet, non seulement le mérite permet d'introduire une dimension dynamique dans « l'ordre hiérarchique », mais il permet également de lier intérêts et enjeux individuels d'un côté et enjeux de production ou de création de richesse de l'autre. Ce que nous nous proposons d'interroger se situe précisément dans ce lien : comment s'établit ce lien entre enjeux individuels et enjeux organisationnels ? Tous les individus sont-ils en position d'établir ce lien ? Comment l'organisation peut rapprocher enjeux individuels et organisationnels ? L'ethos à l'égard du travail, et en l'espèce l'ethos de l'entrepreneuriat de soi, cherche à établir ce lien.

Le troisième principe, qui explique que des inégalités ne soient pas vécues comme des injustices, est celui de l'autonomie. Les injustices dans le travail, vécues ainsi par les individus, relèvent bien moins d'une condamnation des inégalités elles-mêmes, que d'une condamnation de « l'aliénation des travailleurs devenus les auxiliaires de la machine », simples outils dans la réalisation des enjeux organisationnels et dans la recherche de productivité. Considérer le travail comme un moyen de se réaliser et de se construire rend

[134] Notion que F. Dubet emprunte à D. Martuccelli dans, *Grammaires de l'individu*, Paris, Gallimard, 2002
[135] Dubet F., *op.cit.*, p.21



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

inacceptable cette conception de l'homme au travail comme outil au seul service d'enjeux qui ne sont pas les siens. À travers ce principe de l'autonomie, il ne s'agit plus seulement de lier enjeux organisationnels et enjeux personnels de construction d'une carrière ou d'un parcours professionnel. Il s'agit surtout de voir s'il y a accord entre enjeux organisationnels et valeurs de l'individu, sens donné au travail, possibilité de se réaliser dans et par le travail. Nous verrons comment ce principe de l'autonomie peut venir remettre en cause l'ethos de l'entrepreneuriat de soi, ou du moins ses traductions organisationnelles.

### II.2.2. L'entrepreneuriat de soi, le mérite et la responsabilisation

L'entrepreneuriat de soi, en tant qu'ethos à l'égard du travail primant dans le secteur de l'hôtellerie de chaîne, s'appuie principalement sur le principe du mérite : chaque individu en déployant les efforts nécessaires serait ainsi susceptible de construire une carrière professionnelle lui procurant une place avantageuse dans « l'ordre hiérarchique ». Les deux autres principes sont évidemment présents, à la fois du point de vue des organisations et des individus, mais ils ne constituent pas l'arc principal sur lequel s'appuie le gouvernement des organisations étudiées ; par contre nous verrons que lorsque les individus estiment le principe d'autonomie bafoué, le gouvernement des organisations est remis en cause.

Si le registre du mérite fonctionne comme justification principale de la hiérarchie sociale, c'est, car les organisations hôtelières offrent la possibilité matérielle à ce mérite de s'exprimer et de produire des résultats (résultats qui se jugent à l'aune de la carrière professionnelle). Nous y reviendrons dans le chapitre 6, cette possibilité matérielle s'explique par la standardisation du service et du travail, ainsi que par les multiples structures appartenant au groupe. Dès lors que le frein matériel et structurel est levé, le mérite fait porter sur l'individu la responsabilité principale de sa situation et de sa position. Cette responsabilité cache le système de valeurs et de normes structurant et conditionnant le mérite : ce ne sont pas les efforts fournis qui sont reconnus, mais les efforts attendus d'un point de vue organisationnel. Au-delà de la possibilité matérielle d'expression du mérite et de production de résultats en termes de carrière, le contexte organisationnel et managérial différencié selon les activités présentes dans les hôtels est un paramètre essentiel dans la construction de « l'ordre hiérarchique » : tous les individus ne sont pas en position de faire preuve du mérite attendu par l'organisation. Les valeurs ou encore le sens donné à l'activité par les professionnels qui la réalisent, s'ils ne correspondent pas à l'ethos principal à l'égard du travail et à la façon dont il s'incarne, ne pourront faire l'objet d'une valorisation efficace, c'est-à-dire une valorisation qui dépasse le cercle de l'entre- soi pour s'adresser à autrui. Plus que la logique de culpabilisation traditionnellement associée à la responsabilisation, c'est le



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

sentiment d'injustice qui peut se développer. Le risque est alors que les inégalités et le traitement différentiel des individus selon leur position organisationnelle (du point de vue des métiers et des hiérarchies) soient vécus comme des injustices.

Cette problématique de la valorisation, s'inscrivant dans des références sociales, organisationnelles et individuelles, se pose différemment selon les contextes étudiés. Ainsi, les activités de service posent de manière spécifique cette problématique.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

# Chapitre 2 / La problématique de la valorisation des activités de service

L'objectif de ce chapitre est de saisir l'enjeu de la valorisation des activités professionnelles dans le cadre d'une société appelée « de service ». Nous verrons que la tertiarisation de l'économie ne va pas sans poser de questions, celle de la valorisation des activités de service en est une. Plus précisément, le fait que notre économie repose en grande partie sur le secteur des services (ce que nous verrons dans un premier temps) pose deux questions de nature différente. La première est celle de la définition des services : l'importance numérique des services ne s'explique-t-elle pas par la difficulté à poser des frontières entre ce qui relève des services et ce qui n'en est pas ? Nous verrons que le seul point commun, dans l'ensemble hétérogène des activités de service, semble être la relation de service. Dès lors, n'est-il pas plus intéressant d'analyser ces activités par les relations de service plutôt que de donner au secteur tertiaire une portée heuristique qu'il n'a pas ? Nous verrons les caractéristiques de cette relation de service dans un second temps. La deuxième question que pose la tertiarisation de notre économie est celle de la qualité de ces emplois (féminisation, développement du temps partiel, multiplication des formes flexibles du travail) et du travail qui y est attaché. Ces conditions d'emploi et de travail viennent opposer, à la logique quantitative et à la place économique de ce secteur, une réalité qui est celle du travail, de sa qualité et de sa valorisation.

## I. La nébuleuse des services : importance économique et problème de définition

### I.1. Du secteur tertiaire…

En France en 2008, le secteur tertiaire représentait 76,6 % des emplois (contre 20,1 % pour l'industrie et 3,3 % pour l'agriculture) [136]. Autrement dit, les trois quarts des actifs travaillaient dans ce secteur, et selon l'INSEE[137], cette part a plus que doublé depuis 1950. Si, communément, nous datons l'explosion des services de la crise qui a marqué les années soixante-dix et suivantes, J-L. Laville nous rappelle que, dès 1906, le secteur industriel est dépassé par le tertiaire en matière d'emplois. Cet avantage donné aux services n'est donc pas

[136] Selon l'INSEE, Emploi total par grand secteur dans l'Union européenne, en 2008.

[137] Bouvier G., Pilarski C., « Soixante ans d'économie française : des mutations structurelles profondes » *Insee Première* N°1201 - juillet 2008



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

nouveau. L'écart entre l'industrie et les services continue de se creuser, même si la croissance de ces derniers se fait aujourd'hui plus faible. Ainsi, pour reprendre les données de la DARES, en 1989, le secteur tertiaire représentait déjà 57,5 % de l'emploi hors agriculture ; en 2009 il en représente près de 70 %. Dans ce secteur sont regroupées des activités différentes liées : aux transports, au commerce, aux services marchands (aux particuliers et aux entreprises) et aux services non marchands (santé, enseignement et recherche). Toutes ces activités n'ont pas connu la même croissance. Celles qui relèvent de l'administration, de la santé et de l'action sociale expliquent en grande partie cette croissance, de même que ce qu'il convient désormais d'appeler « les services à la personne[138] ».

Si nous ne pouvons nier une réelle transformation de la structure d'emplois ainsi que de la création des richesses, il reste que des biais dans la façon de comptabiliser les travailleurs du secteur tertiaire viennent brouiller cette évolution. Comme le montre C. Chevandier[139], le classement sur la base de l'activité principale de l'employeur vient relativiser les chiffres de l'emploi tertiaire (l'auteur donne l'exemple d'une infirmière sur un site industriel, alors considérée comme relevant du secteur secondaire). Dès lors, si la tertiarisation de l'économie s'accompagne d'une tertiarisation des métiers, principalement dans le secteur secondaire[140], elle ne peut être analysée à partir de ces données chiffrées, alors même qu'elle est un élément important de compréhension de l'évolution de l'économie et de la société. De plus, ce mode de classement pose le problème des intérimaires comptabilisés dans le secteur tertiaire, quel que soit leur métier ou le secteur pour lequel ils réalisent leur mission, et ce alors même que l'industrie et le bâtiment sont les grands utilisateurs de cette forme d'emploi (avec, en 2008, un taux de recours de respectivement 6,9 % et 8,1 %, contre 1,7 % pour le secteur tertiaire et une moyenne, tous secteurs confondus, de 3,3 %[141]).

---

[138] Un problème de définition se pose également pour ces « services à la personne », véritable création politique puis institutionnelle d'un secteur d'activités composé en réalité d'un amas hétérogène d'emplois (de nature différente avec des formes d'emplois plus ou moins avantageuses pour les travailleurs). À l'image du secteur tertiaire, se pose un autre problème : celui de la qualité des emplois, remettant même en question les chiffres annoncés par l'Agence Nationale des Services à la Personne (ANSP) concernant la création d'emplois. Ce sujet connaît des développements intéressants ces dernières années, notamment sous l'impulsion de F. Jany-Catrice, voir par exemple Devetter F-X., Jany-Catrice F., Ribault T., *Les services à la personne*, Paris, La Découverte, 2009.

[139] Chevandier C., « Les services : définir autrement que par défaut », Le mouvement social, 2005/2, n°211, p.3-19

[140] Cette tertiarisation de l'industrie fait référence à une nouvelle orientation client, afin de s'adapter à la demande pour développer une différenciation qualitative. Le produit est moins au cœur du processus de production, le client n'a plus seulement accès à une gamme limitée de produits déterminés par l'entreprise. La production se veut plus variée, avec des délais plus courts suivant une logique de construction de réponses aux demandes des clients. Voir Gadrey J., Zarifian P., *L'émergence d'un modèle de service : enjeux et réalités*, Paris, Ed. Liaisons, 2002

[141] Ces données sont issues des séries « Interim depuis 1995 » de la DARES. Il est à noter que cette direction



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Ces problèmes comptables révèlent une autre difficulté : celle de la définition du secteur tertiaire. Cette difficulté a été soulevée dès la croissance de ce secteur dans les années soixante-dix[142]. En effet, le secteur tertiaire, tel qu'exposé jusque-là, ressemble à un inventaire à la Prévert ne bénéficiant d'aucun contenu positif. Dans la conception de C. Clark, reprise par J. Fourastié[143] et sur laquelle s'appuient les directions et les instituts de statistiques publiques, les secteurs primaire et secondaire sont clairement définis. Même si les conceptions diffèrent[144], il reste qu'une définition précise est attribuée à chacun de ces secteurs, contrairement au secteur tertiaire. Le secteur primaire renvoie aux activités ayant un rapport étroit avec l'exploitation des ressources naturelles : agriculture, pêche, gisements, etc. ; autant d'activités qui supposent une exploitation sur place. Le second concerne les activités de transformation des matières premières : activités industrielles et de construction, c'est-à-dire la production de biens transportables. *A contrario*, le secteur tertiaire est défini par défaut (pour l'INSEE « par complémentarité »), puisqu'il regroupe l'ensemble des activités qui ne relèvent ni du secteur primaire ni du secteur secondaire.

Si raisonner en termes de secteur tertiaire permet d'avoir une idée générale (quoiqu'approximative comme nous l'avons vue) de son poids dans l'économie, cette notion pose un certain nombre de difficultés quant à la compréhension de la réalité productive et des situations de travail sur lesquelles il repose.

### I.2. … Aux services et à la relation de service

Comme le montre, J.-C. Asselain[145], le passage de la notion de tertiaire à celle de services permet de donner une dimension positive à ce secteur, qui n'est plus composé d'activités résiduelles, mais d'activités aux points communs structurants. Dès lors, il ne s'agit

établit des indicateurs de l'emploi intérimaire ventilés selon le secteur des établissements utilisateurs.

[142] Voir par exemple l'article de Riquet P., « Secteur tertiaire et métier tertiaire : approche statistique des activités de service en Allemagne Fédérale », *Annales de géographie*, 1976, vol 85, n°467, p. 1-33 : « […] l'individualité de ce secteur par rapport aux deux autres est souvent mise en doute en raison de l'extrême diversité des activités qu'il rassemble. Aussi la discussion mérite-t-elle de rester ouverte, tant sur le contenu et les contours du tertiaire […] », p.2.

[143] La notion de secteurs d'activités économiques a été développée dans le cadre des travaux sur le développement économique. Cette notion a alors permis de saisir les grandes évolutions économiques. Proposée par Allan G-B. Fisher (*The Clash of Progress and Security*, 1935), cette distinction de l'activité économique en trois secteurs a été reprise par Clark C., *Les conditions du progrès économique*, Paris, PUF, 1960, puis par Fourastié J., *Le grand espoir du XXe siècle*, Paris, Gallimard, 1963 (2e édition).

[144] Ainsi C. Clark positionnait la construction dans le secteur tertiaire. À ce sujet, voir l'analyse de ces différentes conceptions par Bouchard G., Pouyez C. et Roy R., « Le classement des professions par secteurs d'activité : aperçu critique et présentation d'une nouvelle grille », *L'Actualité Economique*, vol.55, n°4, 1979, pp. 585 - 605

[145]Asselain J.-C., « L'économie des services », Encyclopédie Universalis,
http://www.universalis.fr/encyclopedie/economie-de-services/



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

plus de raisonner par la distinction secteurs primaire / secondaire / tertiaire, mais de comprendre ce qu'est un service et une activité de service, quel que soit le secteur de rattachement.

### I.2.1. Donner un contenu positif aux services est-il possible ?

Ces points communs sont présentés dans toute leur limite ou faiblesse, même s'ils restent un moyen de poser la question des services et de leur valorisation. En effet, ils permettent de pointer la difficulté qu'il y a à reconnaître leur spécificité de manière positive, si ce n'est à travers le dernier de ces points communs : la relation de service.

Quels sont ces points communs ? Selon Jean Gadrey[146], trois caractéristiques principales permettent de distinguer les services :

- Ils sont immatériels : contrairement aux biens spécifiquement produits dans les secteurs primaire et secondaire, les services ne sont pas tangibles. Difficilement saisissables et parfois difficilement observables, les services n'ont pas de frontières bien définies, le temps de la production se confondant avec celui de la consommation. Cependant, cette immatérialité des services, comme caractéristique permettant d'identifier les services, pose problème. Qu'en est-il de la mise à disposition temporaire d'un bien ? La location de voitures par exemple, pourtant considérée comme un service, ne répond pas à cette caractéristique.

- Ils sont impossibles à stocker ou à transporter : J. Gadrey se réfère directement à C. Clark et à sa caractérisation du secteur secondaire (production de biens transportables). À travers cette caractéristique des services, c'est la question du rapport au temps qui devient déterminante. Ne pouvant être stockés, les services imposent un process de production permettant de réduire les délais, pour fabriquer à l'instant t le service attendu. L'organisation repose alors sur un principe de flexibilité qui permet de répondre aux demandes des clients, dès qu'elles sont formulées. Mais ici aussi, cette caractéristique ne semble pas suffisamment discriminante : qu'en est-il des informations électroniques[147] ?

---

[146] Gadrey J., *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte, 2003 (1992)

[147] « Un autre critère a été évoqué par Stanback (1979). Par opposition aux productions primaires et secondaires, le produit final tertiaire ne serait ni stockable, ni transportable. Cependant, cette définition n'est pas axiomatique dans la mesure où les informations électroniques sont transportables alors qu'à l'inverse, l'énergie électrique, dont l'activité est industrielle, n'est pas stockable. », Jennequin H., *La localisation des activités tertiaires : un enjeu économique majeur*, Thèse en sciences économiques, Universités Paris XIII – Paris Nord, 2005



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- Ils reposent sur une interaction étroite entre prestataire et client : cette interaction, qui met en contact les salariés – prestataires et les bénéficiaires de la prestation, peut aller jusqu'à la coproduction du résultat final. Cette caractéristique semble être le seul lien dans l'ensemble hétérogène des activités de service. Le débat sur ce critère existe cependant. Il porte d'abord sur le degré de proximité : toutes les interactions, dans le cadre d'une prestation, peuvent-elles être qualifiées « d'étroites » ? Il porte ensuite sur la conception de cette interaction souvent réduite à une relation de service en tant que relation entre deux personnes[148].

Il est finalement bien difficile de donner une définition juste de ce que peut-être un service. La véritable caractéristique de ce secteur est certainement cette complexité que nous avons relevée. Il reste que la seule caractéristique déterminante semble être la relation de service, même si cette caractéristique n'est plus l'exclusivité du secteur des services, puisqu'elle connaît un succès important au sein même du secteur industriel. La tertiarisation est aussi celle des métiers. Ainsi, la nécessité de s'adapter à la demande ou encore la différenciation qualitative fait de la relation de service un élément considéré comme stratégique dans le domaine industriel. La relation de service est pensée comme un moyen de se différencier sur un marché, de s'adapter voire devancer les attentes des clients, et par là même de fidéliser une clientèle volatile. En devenant un élément stratégique, cette relation a tendance à se diffuser dans l'entreprise, sans être toujours incarnée (le souci du client, de la qualité du travail attendue par le client et du délai peut relever du discours ou du travail managérial plus que de la rencontre réelle entre client et salarié)[149]. Ces entreprises recherchent alors à développer des organisations voulues « centrées client ». Elles cherchent à renforcer une logique de marché en la matérialisant dans leur structure et leur mode fonctionnement.

[148] Cette réduction de la relation de service à une relation entre deux personnes sera développée dans notre quatrième partie, notamment à partir de la p. 344. Nous verrons que la notion « d'interaction avec le marché », développée par M. C. Combes, permet de dépasser l'idée de la seule relation entre le prestataire et le client. Voir : Combes M. C. , « La compétence relationnelle. Une question d'organisation », *Travail et Emploi* n°92, octobre 2002, pp. 5 - 18.

[149] Sur le développement et la diffusion des relations clients dans le tissu économique et dans l'organisation de l'entreprise, voir par exemple : Gadrey J., *op.cit.* ou encore Besucco N., Tallard M., du Tertre C., Ughetto P., *La relation de service, un nouveau modèle de travail en tension*, Rapport IRES pour le ministère de la Recherche, 2002.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Cette relation de service est une clef d'entrée particulièrement intéressante puisqu'elle nous amène sur un terrain privilégié du point de vue sociologique : comprendre les mécanismes de coopération entre individus ayant des rationalités divergentes.

### I.2.2. La relation de service

Axer l'analyse des services, et des activités qui y sont liées, sur la relation de service n'est pas neutre. En faisant de cette relation une dimension identitaire forte des activités de service, nous plaçons l'individu au cœur de ce processus de transformation de l'économie, du travail et de son organisation. Loin d'être arbitraire, la centralité de la relation de service est dictée par ces évolutions. Analyser cette relation de service, c'est aussi considérer que les biens ou les services ne sont plus les seuls objets de la production, la relation de service fait partie de cette production, elle n'intervient pas uniquement lors du temps de la commercialisation[150].

Au *minimum*, les relations de service peuvent être définies, comme nous l'avons fait précédemment, comme des relations étroites entre prestataires et bénéficiaires donnant lieu à la création, production ou reproduction de services. Ces relations sont marquées par une caractéristique essentielle : la coproduction. Cette dernière suppose que le résultat soit indéterminé ou au moins incertain quand la relation commence, puisque les temps de fabrication et de consommation peuvent être confondus, ou sont du moins rapprochés. Sans la relation de service, et donc sans le client, il n'existe que des potentialités de services au sein d'une organisation mise en attente.

La relation de service suppose la présence (physique, téléphonique ou autre) de deux personnes : le salarié – prestataire et le client – bénéficiaire, réunis autour d'objectifs si ce n'est communs, du moins complémentaires : pour le client, obtenir une réponse ou une solution à ses attentes – pour le salarié, réaliser son travail et chercher à apporter une réponse aux attentes du client. La relation de service est donc à la fois une relation de production (de la solution), de consommation et de travail. Peut-on aller plus loin dans la définition de cette notion ?

E. Goffman a donné une définition de la relation de service. Nous retrouvons cette définition dans le chapitre « Les hôpitaux psychiatriques et le schéma médical-type. Quelques

[150] « Nombreux sont ceux qui font le constat que l'on est en présence d'un nouveau type de relation entre vendeurs et acheteurs, en soulignant que la relation devient une composante de la définition et de la conception des produits plutôt qu'une simple aide à la commercialisation (Bressand [1990]) », Bensahel L., Billaudot B., Samson I., « La relation de service. Essai de fondation théorique », *Critique économique*, n° 6, pp. 145-167.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

remarques sur les vicissitudes des métiers de réparateur », dans son livre *Asiles*[151]. Il est important de replacer cette réflexion d'E. Goffman, dans le cadre de son analyse des institutions fermées que sont les asiles, et des relations qui s'y développent entre patients et professionnels médicaux. En définissant et analysant la relation de service, E. Goffman montre en quoi ce qui se joue dans les institutions psychiatriques ne relève ni du service, ni de la relation de service, notamment en raison de la procédure de placement qui ne s'appuie pas sur la volonté des patients.

E. Goffman associe la relation de service à une relation de réparation qui a trois caractéristiques principales : elle est destinée à satisfaire les besoins d'autrui, elle unit deux ou plusieurs personnes, elle a pour objet l'entretien ou la réparation (demandant généralement des compétences spécifiques élevées) d'un bien ou au profit d'une personne, à la demande d'un client.

Il apporte une nouvelle distinction, fonction du public auquel s'adresse le service. Il distingue l'activité professionnelle dans laquelle le praticien se trouve, par son travail même, « en contact direct avec le public », de l'activité professionnelle dans laquelle le travail réalisé ne touche que les membres d'une organisation. Dans la première catégorie d'activités, qui est celle qui intéresse E. Goffman, il distingue à nouveau deux catégories de professions qui offrent des contacts avec le public : celles qui s'adressent à un public composé d'une succession d'individus et celles qui s'adressent à un public fait d'une succession de groupes. Selon l'auteur, la relation de service repose sur une personnalisation, qui suppose que celui à qui s'adresse le service, le désire. La réparation suppose d'être réalisée par des professionnels dont « l'habilité exige une compétence relationnelle reconnue, pouvant s'exercer comme une fin en soi et que ne peut raisonnablement pas acquérir le bénéficiaire[152] ». Il oppose ces services spécialisés aux services automatiques et techniques. Pour E. Goffman, la relation de service suppose donc la reconnaissance par le client de ce que l'on peut appeler une compétence spécifique du professionnel, que ne détient pas le client. La relation en elle-même est composée de trois dimensions :

- Une dimension technique : faisant référence aux informations liées à ce qu'il faut réparer,

[151] Goffman E., *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Les éditions de Minuit, 2007 [1968], pp. 375 - 393

[152] Goffman E., *op.cit.*, p. 379



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- Une dimension contractuelle : faisant référence au contrat passé entre le client et le professionnel quant au délai, au coût, etc.
- Une dimension liée aux civilités : faisant référence à la politesse, aux marques de respect, etc.

E. Goffman introduit un troisième acteur dans cette relation, qui nous intéresse particulièrement : l'institution ou la communauté. En effet, le praticien dépend de l'institution dans laquelle il exerce son métier. Dès lors, c'est un système client qui est introduit dans cette réflexion : le client auquel s'adresse le service n'est plus seul, d'autres clients (qui peuvent être les pairs, les supérieurs hiérarchiques) sont intéressés par le service rendu et ils peuvent en déterminer, en partie, le contenu. Ils veillent au respect des règles du métier ou de l'organisation.

À la suite d'E. Goffman, d'autres auteurs sont venus préciser ce qu'il faut entendre par « relation de service ». Ainsi J. Gadrey et J. de Bandt[153] se sont penchés sur la coproduction du service et sur l'incertitude du résultat final, qu'elle suppose. Cette incertitude a des incidences sur l'organisation qui va essayer de réduire ou de maîtriser cette incertitude, à travers une standardisation des procédures et des méthodes de travail. Ils développent l'idée selon laquelle la relation de service n'est pas qu'une rencontre entre deux personnes, mais qu'elle repose sur un triptyque composé du client, du salarié – prestataire et de l'organisation qui en définit les contours.

L'organisation est présente lors de cette rencontre, elle a un rôle de médiateur : tout ne repose pas sur le salarié. La relation de service est donc bien plus qu'une simple interaction entre deux personnes. Elle s'appuie sur une organisation, qui lui donne les moyens de se réaliser, qui lui fixe des objectifs, qui la met en lien avec les autres activités et/ou services.

Nous proposons d'analyser ce rôle de l'organisation dans la relation de service, en étudiant, plus particulièrement, ce que traduit ce rôle du point de vue de la valorisation de relations et activités de service.

## II. Organisation et valorisation des activités de service. La professionnalité en question

Nous proposons de voir en quoi la question de la valorisation des activités de service, et de ceux qui les exercent, est une question pertinente. Il nous est possible de saisir la place

[153] De Bandt J., Gadrey J. (dir.), *Relations de service et marchés de services*, Paris, CNRS édition, 1994



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

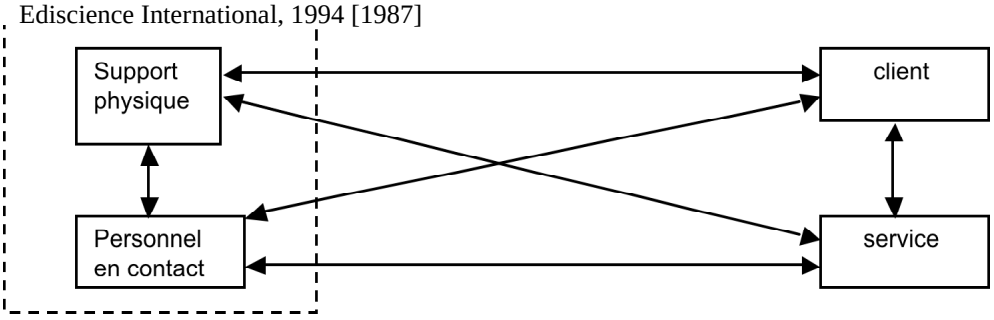
occupée par ces activités dans notre société, et les représentations sociales qui y sont liées, en analysant deux dimensions structurantes : l'organisation du travail dans laquelle elles se développent et les compétences qu'elles supposent. Nous verrons comment ces deux dimensions interviennent dans la construction de la professionnalité, entendue comme la capacité à définir ce qu'est un professionnel, et plus précisément un « bon » professionnel, que ce soit du point de vue des activités à réaliser et de la façon dont il convient de les faire, que de celui de l'identité associée à l'activité professionnelle.

## II.1. La rationalisation des organisations de service

Nous avons cherché à saisir la spécificité des activités de service, particulièrement au travers de la relation de service. D'autres auteurs sont partis du constat d'une insuffisance de dénomination du processus de fabrication des services. Alors que nous pouvons caractériser l'acte (servir) et le résultat (le service), nous ne disposons d'aucun mot permettant de rendre compte du processus de fabrication (contrairement à l'industrie qui repose sur un acte : produire, sur un processus de fabrication : la production, avec un résultat : le ou les produit(s). P. Eiglier et E. Langeard[154] ont donc proposé un néologisme pour désigner le processus de fabrication des services : la servuction, terme créé à partir des mots « service » et « production ». Selon ces auteurs, « La servuction de l'entreprise de service est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client - entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés ». La servuction permet de prendre en compte les interactions entre le personnel (notamment le personnel en contact qui occupe une place prépondérante), le support physique, le client et le résultat, à savoir le service.

**Figure 1 : schéma des interactions des composantes de la servuction**

Source : Eiglier P., Langeard E., *Servuctions. Le marketing des services*, Paris, Ediscience International, 1994 [1987]




[154] Eiglier P., Langeard E., *Servuctions. Le marketing des services*, Paris, Ediscience International, 1994 [1987]



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Dans la définition que donnent les auteurs de la servuction, nous notons quatre composantes essentielles : l'interface client / entreprise, l'organisation de cette interface, son résultat (la prestation de service), ainsi qu'un travail, en amont, de définition du service, de ses caractéristiques commerciales et de son niveau de qualité.

Au centre de cette définition, l'interface client / entreprise constitue la particularité de la servuction, par rapport à la production. L'idée d'intégrer le client et ses interactions avec les autres éléments du système n'est pas nouvelle. T. Parsons dans les années soixante parlait déjà d'engagement réciproque à propos de la participation du client dans la production de service[155]. Cet engagement réciproque repose sur l'anticipation de la demande et sur la prévisibilité de l'interaction, puisqu'il s'agit pour le client d'adhérer au mode de fonctionnement de l'organisation et, pour l'entreprise, de le servir conformément à ce qui a été annoncé. De même, E. C. Hughes, à propos des professions médicales, analyse le rôle du patient dans la division du travail et considère médecin et patient comme faisant partie d'un système social[156].

Finalement, si le concept de servuction nous intéresse, c'est en raison de la rationalisation de l'organisation de service par l'intégration du client qu'il met en avant. Il s'agit à travers l'intégration du client dans l'organisation, de limiter les incertitudes et de rendre prévisibles les situations, afin de les maîtriser.

Ce concept nous permet de poser une dialectique centrale pour l'organisation du travail dans les entreprises de service : celle de la standardisation et de la personnalisation du service.

Nous pouvons nous demander si la servuction, comme reconnaissance formelle du rôle du client dans le processus de fabrication du service, signifie une organisation fragile et mouvante au gré des clients ? La servuction, en faisant du client un élément central, n'a pas pour conséquence de plier l'organisation à ses envies et besoins. Au contraire, ce concept désigne une organisation stable, dont la stabilité est acquise par une définition préalable des besoins de la clientèle. Il ne s'agit pas de répondre à l'ensemble des demandes des clients, mais de répondre aux demandes normées par l'organisation. La servuction est donc ce qui permet de donner une légitimité organisationnelle aux demandes et besoins des clients.

---

[155] Parsons T., « How are clients integrated into service organizations? », in Merrill C., *Organizations and clients, Essays on Sociology of service*, Columbus Ohio, Ed. Mark Lifton, 1970.

[156] Hughes E. C., *op.cit.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Ainsi dans les hôtels, toutes les demandes des clients ne seront pas légitimes. Le client s'adaptera en fonction de la catégorie de l'hôtel et ne demandera pas le même service à un deux étoiles ou à un quatre étoiles. Par exemple, dans un hôtel deux étoiles, le client ne s'attendra pas à être accueilli par un portier. En dehors de cette marque identitaire que constituent les étoiles, la légitimation des demandes des clients peut passer par une répartition de la clientèle entre les différents hôtels. Ainsi deux marques appartenant pourtant à la même catégorie d'hôtel ne répondront pas aux mêmes demandes, et les clients s'adresseront à l'une ou l'autre en fonction de leurs attentes. C'est le rôle du marketing que de diffuser « l'identité » d'une marque d'hôtel. Certains hôtels s'appuieront sur un ancrage dans la région et une volonté de la faire découvrir, les salariés (surtout en réception) disposeront ainsi d'un ensemble de documentations présentant le territoire. Leur clientèle, même si elle est essentiellement d'affaire, aura la possibilité de cumuler voyages professionnel et touristique, sous l'impulsion de la définition organisationnelle du service.

Cette légitimation des demandes des clients se fait à travers leur homogénéisation qui permet d'assurer une certaine prévisibilité. Derrière le degré de prévisibilité et l'importance du travail d'homogénéisation des demandes, nous trouvons un véritable choix organisationnel : proposer un service plus ou moins personnalisé ou un service plus ou moins standardisé[157]. À la suite de J. Gadrey[158], nous reprenons la distinction idéale-typique de deux modes de rationalisation des organisations de service : la rationalisation industrielle et la rationalisation professionnelle. Cette distinction reprend en partie, mais en partie seulement, celle posée par E. Goffman entre les services automatiques et techniques et les services spécialisés. Alors que E. Goffman fonde cette distinction sur la nature de la « réparation » et

[157] Dans l'hôtellerie, ce choix se fait en lien avec le positionnement de l'hôtel sur le marché hôtelier. En fonction des étoiles accordées aux hôtels, ces derniers traitent différemment la dialectique de la standardisation et de la personnalisation. Ainsi les hôtels de luxe tendent vers la réalisation d'un service personnalisé (même si la conception de la personnalisation du service et les moyens accordés varient d'une organisation à une autre) , sans pour autant que la standardisation disparaisse. Voir les travaux de G. Pinna, notamment Pinna G., « La relation de service dans l'hôtellerie haut de gamme à Paris. Les paradoxes de la "démocratisation" du luxe. », *XIIIèmes Journées Internationales de Sociologie du Travail* « Mesures et démesures du travail », 25-27 janvier 2012, Bruxelles.

[158] Gadrey J., « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », in : *Revue Française de Sociologie*, 1994, 35-2, pp 163-195. L'auteur note, dans cet article, le champ d'application de cette analyse, à savoir les services professionnels. J. Gadrey reprend deux caractéristiques de la profession, telle que définie par E. Friedson dans *La profession médicale* (Paris, Payot, 1984) : « La détention [par les professionnels] de savoirs spécialisés et formalisés, résultant d'une formation supérieure, constituant la base des prestations intellectuelles qu'ils fournissent et une condition d'exercice de l'activité par laquelle ils gagnent leur vie », ainsi que « l'existence de « barrières à l'entrée » institutionnalisées ». Correspondent à cette définition, les professionnels de la santé, de l'éducation, du système juridique, comptable, etc. La notion de profession étudiée par J. Gadrey, s'appuie sur les travaux anglo-saxons. Considérant ces modes de rationalisation comme des idéaux-types, constitutifs d'un continuum de standardisation ou de personnalisation des services, nous estimons possible d'élargir les analyses de l'auteur au-delà des frontières de la profession « anglo-saxonne ».



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

le degré d'habilité qu'elle demande, J. Gadrey introduit la logique organisationnelle (toutefois en lien avec la nature de la prestation) et la puissance de cette dernière.

Ces deux modes de rationalisation constituent des voies différentes pour construire une organisation efficace, en fonction des objectifs qui lui sont donnés et des résultats attendus. Nous considérons ces deux modes comme constitutifs d'un continuum, sur lequel il est possible de positionner les organisations en fonction de leur degré de standardisation du service proposé.

J. Gadrey distingue donc « deux stratégies polaires de modernisation des organisations de services professionnels salariés[159] » :

- Une stratégie de rationalisation industrielle : la standardisation des services y est forte, elle suppose un travail lui-même standardisé. La personnalisation du service est donc faible. La stratégie consiste à réaliser d'importants gains de productivité. À cette stratégie est associé un type d'organisation : la bureaucratie professionnelle (J. Gadrey reprend la catégorisation d'H. Mintzberg) « en voie de déprofessionnalisation[160] ». La rationalisation peut être réalisée par d'autres catégories de salariés que les professionnels réalisant le service : la technostructure peut y avoir une place importante. Nous retrouvons une division classique du travail entre la conception et l'exécution. La hiérarchie peut y être développée, l'expérience de la réalisation de la prestation directe n'est pas une nécessité pour cette hiérarchie. La distinction entre ceux qui conçoivent la standardisation et ceux qui réalisent la prestation, implique un contrôle du travail réalisé par les premiers sur les derniers : les standards sont-ils respectés ? Les moyens utilisés permettent-ils de limiter les coûts ?
- Une stratégie de rationalisation professionnelle : qui repose, non pas sur une standardisation des services, mais sur une typification des cas possibles associés à des méthodes de travail et à des « routines » professionnelles. Cette typification a vocation à évoluer, afin de suivre les demandes et d'améliorer les procédures de travail. Cette stratégie laisse une place importante à « l'agencement original de routines, la mise au point et la capitalisation individuelle et collective de nouvelles routines issues de l'expérience de cas

[159] Gadrey J., *op.cit.*, p. 186
[160] Gadrey J., *op.cit.*, p. 187



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

non standard[161] ». Cette stratégie suppose de laisser une place à l'innovation, issue de cas nouveaux et de demandes inédites de la part des clients. Dès lors, cette rationalisation ne peut être l'œuvre d'une technostructure éloignée des professionnels, ce sont ces derniers qui maîtrisent la rationalisation de leur organisation. Cette rationalisation professionnelle suppose la présence de la dialectique standardisation / personnalisation : « Il s'agit d'une stratégie plus complexe et plus contradictoire, tiraillée qu'elle est entre l'ordre à produire et le désordre à admettre, le standard à définir et la marge de jeu à encourager[162] ». Le contrôle du travail de ces professionnels ne repose pas sur un critère unique (comme c'est le cas avec la rationalisation industrielle qui prend appui sur des critères quantitatifs liés aux coûts). Ce sont les résultats qui sont jugés, et moins les moyens. L'organisation peut être structurée par champs cognitifs ou encore par projets. La hiérarchie, peu développée, est issue de la profession.

La tension entre standardisation et personnalisation est prégnante dans les organisations de service, qu'elles optent pour une stratégie de rationalisation industrielle ou de rationalisation professionnelle. En effet, dans les premières catégories d'organisations, cette tension, non reconnue par l'organisation, pèsera principalement sur les professionnels en contact avec les clients, qui désirent une réponse à leur question ou leur problème. Ce travail d'adaptation et d'amélioration de la standardisation est un travail « clandestin » : l'organisation ne reconnaît pas cette activité de travail réalisée par les professionnels. Ainsi, dans les centres d'appels[163], au sein desquels la standardisation est forte et va jusqu'à la production de scripts de service, les téléconseillers sont mis dans des situations contradictoires : respecter les scripts (leur évaluation en dépend) et apporter une réponse aux questions des clients, parfois non prévues dans la standardisation. Par ailleurs, le travail se complexifie encore plus, lorsque la prescription prévoit, non seulement de résoudre le problème du client, mais également de lui vendre un autre produit ou un autre service. Il est difficile de répondre aux attentes des clients en matière de personnalisation du service (au minimum : répondre à la question qu'ils posent) quand le cadre d'intervention est strictement défini et qu'il contient des exigences de ventes, auxquelles les clients ne s'attendent pas.

---

[161] *Ibid*.

[162] *Ibid*

[163] Voir par exemple, Buscato M., « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, 2002, vol. 44, n°1, pp. 99-117.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Derrière cette dialectique standardisation / personnalisation, nous retrouvons la question de la place de l'individu ou plus précisément du professionnel. Dans la stratégie de rationalisation professionnelle, cette dialectique existe, elle est pensée et reconnue par l'organisation. Les professionnels bénéficient potentiellement de l'autonomie suffisante pour réaliser les compromis entre « une rationalisation de perfectionnement professionnel des méthodes et une rationalisation de contrôle des coûts, au moins pour les cas les plus faciles à typifier [164]». Au contraire, cette autonomie est réduite dans le cadre d'une stratégie de rationalisation industrielle, mais cela n'empêche pas les situations de compromis d'exister entre standardisation attendue par l'organisation et personnalisation attendue par le client ; situations auxquelles doivent faire face les professionnels.

## II.2. L'apparente banalité des compétences de service[165]

Dans les organisations où prime la rationalisation industrielle, les situations de compromis, qui demandent des compétences spécifiques de l'ordre du jugement sur les priorités, sur le contenu de la réponse à apporter, sur les ressources à mobiliser, etc. ne sont pas reconnues. Il est attendu des salariés, un respect des procédures et des scripts de service, et non une capacité de jugement. Cette capacité de jugement ne devrait pas trouver de quoi s'épanouir dans des organisations plaçant la prévisibilité au centre de leur stratégie, et donc, faisant de l'interchangeabilité des salariés, une conséquence potentielle de leur mode de fonctionnement. Pour autant, même dans ces organisations, cette capacité est éprouvée dans les situations quotidiennes de travail. Ce qui est en jeu, c'est bien la reconnaissance de compétences professionnelles irréductibles aux *scénarios* proposés par l'organisation.

### II.2.1. Retour sur le débat lié aux compétences

Nous retrouvons ici les fondements d'un débat déjà ancien (prenant place dans les années quatre-vingt-dix) sur l'évolution des réponses apportées à la question suivante (formulée ainsi par P. Zarifian[166]) : « comment désigner, nommer, hiérarchiser, mobiliser, reconnaître, rémunérer, développer les qualités humaines sollicitées dans la mise en œuvre du travail salarié ? ». Une autre façon de poser la question : pour désigner ces qualités humaines

[164] Gadrey J, *op.cit.*, p.187.

[165] P. Ughetto parle « d'impression de relative banalité de certaines fonctions, en contact avec l'usager ou le client » cachant en réalité « l'exercice de capacités qui, pour ne pas se trouver toujours reconnues (notamment par l'entreprise), n'en sont pas moins essentielles à l'accomplissement de la prestation », in : Besucco N, Tallard M., du Tertre C., Ughetto P., *op.cit.*, p.12

[166] Zarifian P., « De la notion de qualification à celle de compétence», *Cahiers Français*, n° 333, septembre 2006, pp. 8-13. Disponible sur : http://pagesperso-orange.fr/philippe.zarifian/page143.htm



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

nécessaires à la réalisation d'un travail, s'attache-t-on au travail à réaliser, tel qu'il est conçu et prescrit ou s'attache-t-on au travail en situation, tenant compte de la diversité de ses paramètres, de leur combinaison et des incertitudes qui le marquent et donc, replaçant celui qui le réalise comme élément central ? La représentation et la désignation de ces qualités humaines mobilisées dans la réalisation d'un travail dépendent donc de l'idée que l'on se fait du travail et de la place que l'on accorde à l'homme et à sa capacité d'action. Au plus cette place est considérée comme importante dans la production d'un service (nous pourrions ajouter de qualité), au plus la question de la valorisation de cette action humaine, ou de la valeur accordée à cette action et de ses modalités de reconnaissance, joue un rôle central dans le gouvernement des organisations.

Plus précisément, ce qui importe dans les relations de service, c'est la place accordée à l'homme dans la production du service, mais surtout la part du professionnel dans cette action humaine. En effet, les services souffrent moins d'un manque de reconnaissance du rôle de l'homme dans la réalisation des activités (même si les stratégies de rationalisation industrielle tendent à homogénéiser ce rôle qui serait celui d'un homme moyen, donc tenable par le plus grand nombre), que d'un manque de qualification de cette place. Le rôle de l'homme est en partie reconnu dans la réalisation des activités de services, mais cette reconnaissance se limite souvent à la personnalité (nous faisons référence au sens commun attaché à cette notion, c'est-à-dire ce qui est propre à une personne, ses qualités intrinsèques). Ainsi, la valeur ajoutée de l'homme est reconnue, mais sans référence à la sphère professionnelle : la capacité à entrer en contact avec une personne, à renvoyer une image agréable, le fait de sourire, de respecter l'autre (nous pourrions ajouter « à partir des codes sociaux en vigueur », mais déjà nous nous situerions dans la sphère de l'apprentissage) … sont des qualités personnelles, que le milieu professionnel considère hors de son champ (ou à la limite de ce dernier) n'étant pas ou peu susceptibles de faire l'objet d'un apprentissage professionnel. Dans les organisations reposant sur une stratégie de rationalisation industrielle, la plus-value de l'homme est considérée comme relevant du champ de la personnalité, puisque ce qui touche aux réponses à apporter ou aux informations à transmettre au client fait l'objet d'une standardisation. Les services sont donc potentiellement marqués par un déficit de qualification et de reconnaissance des compétences professionnelles.

Les activités de service ont constitué un lieu privilégié des débats liés à la notion de compétence, principalement dans l'une de ses acceptions, que d'aucuns appellent « savoir-être ». Nous pouvons définir les compétences professionnelles comme des savoirs mobilisés,



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

combinés et mis en œuvre par un individu dans le cadre d'une situation de travail[167]. Ces savoirs peuvent s'acquérir dans le cadre de la formation (initiale ou continue) ou par le biais de l'expérience (que ce soit à travers le travail collectif, auprès de collègues, ou en situation même par le biais de l'action). La distinction entre les « savoirs », les « savoir-faire » et les « savoir-être » a porté préjudice aux activités de service, largement associées à des activités mobilisant les « savoir-être » et pour lesquelles les savoirs théoriques et techniques seraient faibles et les savoir-faire peu nécessaires. Ainsi, les activités hôtelières, activités de service qui nous intéressent particulièrement, sont marquées par cette association aux « savoir-être ». La convention collective Hôtellerie – café – restauration n'aborde la question des qualités humaines nécessaires à la réalisation du travail que dans ces termes : « Courtoisie et disponibilité doivent conduire le comportement de chacun » (article 34).

Pour faire un métier de service, il suffirait donc « d'être », d'être ce que l'on est habituellement en faisant un effort particulier de courtoisie et d'amabilité. En particulier dans les services développant une stratégie de rationalisation industrielle, tout se passe comme si la définition du service aux niveaux organisationnel et formel se confondait avec le service effectivement réalisé, « humanisé » par la mise en œuvre de ces « savoir-être ». Cette catégorisation des compétences, et la réduction des compétences de services[168] à des « savoir-être », posent question pour la valorisation des activités professionnelles et de ceux qui les exercent. Cette réduction trouve une explication dans la place importante de la subjectivité et de sa mobilisation pour la réalisation des services. L'une des critiques sur cette notion vient de la désignation de cette catégorie de savoir : que se passe-t-il pour ceux qui ne « savent pas être » ? L'appellation « savoir-être » ne permet pas de rendre compte des attentes sociales et organisationnelles, des processus d'apprentissage et de la dimension collective de cette catégorie de savoir. La mise en avant d'un comportement dépend du contexte organisationnel, de la définition organisationnelle du service associée à celle que les salariés se donnent ; bref il ne s'agit pas de savoir être, mais de faire et d'apparaître rationnellement en fonction du contexte de réalisation du service. Le verbe « apparaître » est employé ici pour rendre compte de l'interaction avec le bénéficiaire du service et de la nécessité de rendre visible le comportement. Ainsi, nous pouvons aisément imaginer qu'entre la réalisation d'un service hôtelier et la réalisation d'un service pénitencier ou judiciaire, la mobilisation du faire et de

[167] Selon R. Wittorski, « La compétence correspond à la mobilisation dans l'action d'un certain nombre de savoirs combinés de façon spécifique en fonction du cadre de perception que se construit l'auteur de la situation », *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Paris, Ed. L'Harmattan, 1997, p.58

[168] Nous reprenons une expression apparue au début des années 2000, notamment par Zarifian, 2001 ; Combes, 2001 ; Lichtenberger et Paradeise, 2001 ; Ughetto, 2002



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

l'apparaître sera différente, sans qu'il ne soit question de savoir être ou de ne pas savoir être de manière décontextualisée.

### II.2.2. Les compétences de service

Pour rendre compte de la nature particulière des compétences de service, nous proposons de revenir aux travaux de E. Goffman[169]. Pour être réalisée, la co-production du service suppose un large éventail de compétences. Selon E. Goffman, l'échange entre le « réparateur » et le client peut s'appuyer sur trois dimensions : technique, contractuelle et rituelle (dimension liée aux civilités). La partie technique renvoie au recueil des renseignements donnés par le client : il s'agit de s'assurer de la demande formulée et des réponses que l'institution ou l'organisation est susceptible d'apporter. La partie contractuelle concerne les termes du « contrat » permettant de donner un cadre au service, aux demandes des clients et aux réponses possibles que peut apporter le « réparateur ». L'échange « contractuel » peut traiter du coût du travail, des délais, voire de la qualité. Cette partie fait l'objet d'une publicité (au sens juridique du terme), les termes du contrat sont exposés et visibles : par exemple le prix des chambres est affiché à la réception, ainsi que sur la porte de la chambre. Enfin la partie civilité concerne ce qu'E. Goffman a appelé les rites d'interaction[170] : politesse, amabilité, marque de respect qui structurent l'échange. Ces trois dimensions (technique, contractuelle et rituelle) posent le client comme élément nécessaire à la production du service et dans tous les cas, comme élément décisif de la forme que prendra le service : il détient des informations à transmettre au « réparateur », il peut accepter ou refuser les termes du contrat (même si, comme le précise E. Goffman, ces termes sont le plus souvent rapidement et pudiquement évoqués et que par ailleurs le client n'est pas toujours en position de pouvoir juger de la pertinence des termes du contrat). Si du client dépend en partie la forme du service, les compétences détenues et exercées par le « réparateur » sont également déterminantes. En effet, les dimensions techniques, contractuelles et rituelles de l'échange peuvent également être analysées sous l'angle des compétences qu'elles supposent pour le « réparateur ». Comment sont acquises et mobilisées ces compétences ? Quels sont les éléments constitutifs du processus d'apprentissage de ces compétences ?

[169] Goffman E., *op.cit.*

[170] Goffman E., *Les rites d'interaction*, Paris, Minuit, 2003 [1974]



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

N. Besucco, M. Tallard, C. du Tertre et P. Ughetto[171] apportent un éclairage intéressant à travers la mise en avant du nécessaire travail de négociation, d'interprétation et d'arbitrage que demande la réalisation d'un service.

Le travail de négociation s'inscrit dans la relation entre le prestataire et le client : il permet de « définir ce que sera le service effectivement rendu[172] », principalement à partir de la définition organisationnelle du service et des attentes exprimées par le client.

Le travail d'interprétation de la demande du client renvoie à l'incertitude introduite par le client dans la situation de travail du salarié. Cette incertitude nécessite un travail d'interprétation puisqu'elle ne disparaît pas au contact des procédures. Ces dernières sont, par nature, frappées d'incomplétude : elles ne peuvent donner de réponses aux questions qui n'ont pu être anticipées.

La réalisation d'arbitrages entre dans le quotidien du travail du salarié : « Les petits arbitrages constituent le fondement même de la journée de travail, même si la hiérarchie ne les prend pas en compte et même s'ils apparaissent parfaitement banals, voire en dehors des objectifs de la fonction[173] ». Prendre la décision de « surbooker » l'hôtel, en prenant le pari qu'il y aura des désistements ; prendre la décision de faire un geste commercial quand le service n'a pas été réalisé selon les attentes du client, prendre la décision de refuser un client : ces arbitrages s'inscrivent dans un processus de prise de décision rendu nécessaire par des situations toujours spécifiques. Il s'agit ici, d'arbitrages rationnels face à une situation donnée. Cette rationalité liée à la situation n'est jamais annihilée par la définition organisationnelle du service et des moyens de le réaliser.

Les dimensions techniques, contractuelles et rituelles de la relation de service supposent donc la réalisation d'un travail de négociation, d'interprétation et d'arbitrage de la part du salarié. Ces différentes dimensions liées à la réalisation d'un service font apparaître les caractéristiques organisationnelle et collective des compétences de service : il ne s'agit jamais d'un individu face à une situation, qui doit prendre des décisions au sein d'une palette infinie de choix. La définition organisationnelle du service, et des moyens de le réaliser, structure les capacités de négociation, d'interprétation et d'arbitrages. Les moyens de réaliser le service reposent sur le travail coordonné d'un ensemble de personnes. L'organisation détermine le cadre technique, contractuel et même rituel du service.

---

[171] Besucco N., Tallard M., du Tertre C., Ughetto P. *op. cit.*

[172] Besucco N., Tallard M., du Tertre C., Ughetto P. *op. cit.*p.13

[173] Besucco N., Tallard M., du Tertre C., Ughetto P. *op. cit.* p 14



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Les compétences de service sont organisationnelles et collectives d'abord, car sans le client, il n'y a pas de service : comment négocier seul ? Comment interpréter la demande du client, si elle n'existe pas et si le client ne transmet pas les informations ? Elles sont organisationnelles et collectives également, car le service n'est pas la réalisation exclusive du personnel en face à face, pour négocier, interpréter et poser des arbitrages, les informations pertinentes peuvent venir d'autres catégories de salariés (commerciaux, financiers, techniques, etc.)

Lorsque l'on questionne la professionnalité liée à des activités de service, il y a donc bien plus à investiguer que le rôle de la personnalité dans la réalisation du service : quel est le cadre organisationnel qui définit les dimensions technique, contractuelle et rituelle du service ? Les professionnels, individuellement et collectivement, s'appuient-ils sur ce cadre pour réaliser leur travail de négociation, d'interprétation et d'arbitrage ? L'organisation permet-elle de reconnaître la réalisation de ce travail et les compétences mobilisées ?

Ceux qui exercent des activités de service, marquées par la relation de service, sont touchés par un déficit de professionnalité dans les représentations communes et organisationnelles, qui s'explique par la tendance à la standardisation et le manque de reconnaissance des compétences de service. Cette tendance s'inscrit également dans une histoire industrielle qui rend difficile la compréhension des enjeux liés à la production de service, ou à la servuction. Il faut se rappeler que pour A. Smith, ces activités étaient qualifiées de travail improductif, par opposition au travail réalisé dans la manufacture, qualifié quant à lui de travail productif. Par ailleurs, ces activités sont souvent associées à des « petits boulots » : la croissance de l'emploi féminin, le développement du travail à temps partiel et des formes de flexibilité du travail jouent comme autant d'indicateurs de la faible valeur accordée à ces activités. Même si la qualité du travail est relevée concernant les activités de service liées à la société informationnelle, force est de constater qu'un certain nombre d'activités reste frappé par une image peu valorisante : c'est le cas du secteur Hôtellerie – café – restauration ou encore des services à la personne.

La question de la professionnalité, de la façon dont est défini le « bon professionnel » tant dans ses activités que dans son identité, mérite un regard plus soutenu concernant les activités de service et les relations de service. Rendre compte de la façon dont se construisent les processus de valorisation, leurs leviers d'action, leur blocage dans un contexte organisationnel et social donné peut permettre de faire avancer le débat pour des activités qui ne sont pas, par nature, dévalorisantes.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Avant de voir comment se pose la problématique de la valorisation des activités professionnelles dans le secteur de l'hôtellerie de chaîne, et plus précisément au sein des hôtels étudiés, il nous faut présenter la démarche de recherche et les repères méthodologiques qui nous ont permis de recueillir et d'analyser les données.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

# Chapitre 3 / Démarche de recherche et repères méthodologiques

Comme nous l'avons vu dans notre introduction générale, le terrain d'enquête choisi nous a orientée vers la question de la valorisation des activités professionnelles de service présentée dans ces deux premiers chapitres.

Dès lors que nous acceptons l'influence du terrain d'enquête sur la construction de notre objet de recherche, nous nous situons dans le cadre d'une démarche hypothético inductive puisque issue de la réalité de nos terrains. L'enquête exploratoire puis les entretiens et les observations menés dans les hôtels étudiés ont permis une direction nouvelle dans la construction de l'objet de recherche, même si l'objet initial (l'investissement au travail) a orienté notre regard et notre grille de questionnement. Pour reprendre E. Friedberg[174] : « Je revendique le droit de suivre les pistes que suggère le terrain et/ou vers lesquelles m'oriente ma problématique ». C'est cette double vigilance qui a permis de construire la valorisation comme objet principal de recherche : vigilance pour ne pas se restreindre à la problématique et aux hypothèses initiales et risquer de ne pas se saisir du terrain ; mais vigilance également pour ne pas se perdre dans le terrain et ne pas être emmené, voire mené, par lui.

La démarche hypothético inductive a été rendue nécessaire par la nature même du terrain : l'hôtel en tant que lieu accueillant du public ne se laisse pas facilement appréhender lorsqu'il s'agit de rendre compte des coulisses et donc d'aller au-delà des frontières prévues pour les clients. Nous verrons que l'hôtel a deux faces : celle qui se donne à voir par les clients et celle qui se vit par les salariés. Ces deux faces expliquent qu'à la fois il est difficile de passer d'une face à une autre, mais que lorsque les coulisses commencent à se laisser appréhender, il peut être difficile de ne pas se laisser emmener par elle. Ainsi, entre le moment où l'enquête préalable a commencé avec un objet relativement bien défini (l'investissement au travail) et celui où l'orientation nouvelle (la valorisation) a été prise, il a fallu du temps. Une fois que les portes s'ouvrent, il faut savoir tenir compte de ce qui se dit et se vit par les personnes rencontrées.

Nous proposons de retracer dans ce chapitre cette méthodologie et les questions qu'elle pose. Nous verrons quels ont été les choix faits concernant le terrain d'enquête ainsi que la façon dont il a été abordé. Enfin, nous donnerons à voir les principaux outils méthodologiques employés, la nature des données qu'ils ont permis de récolter, leurs limites,

[174] Friedberg E., *op.cit.*, p.190



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

mais aussi la façon dont l'utilisation de ces outils permet de révéler, en situation d'interaction, des éléments essentiels de la professionnalité des personnes observées ou entendues.

Si ce chapitre a vocation à rendre compte de la façon dont les données ont été obtenues, il s'agit surtout de rendre compte de la dynamique de construction, tant de l'objet de recherche que de la méthodologie même.

## I. Choix et ouverture du terrain

S'intéresser au monde social de l'hôtellerie, c'est s'intéresser à un monde pluriel : entre les structures indépendantes et les filiales, entre les hôtels une ou cinq étoiles, entre les petits établissements et ce qui est appelé les gros porteurs, existe-t-il des points communs ? Par le biais d'une enquête qualitative, nous avons fait le choix de nous concentrer sur une dimension de l'hôtellerie qui n'est pas représentative du secteur de l'hôtellerie – restauration dans son ensemble. Toutefois, la problématique de la valorisation des activités hôtelières se pose dans ce secteur, même si les modalités de questionnements et de réponses sont susceptibles de varier selon la nature des structures. Par ailleurs, la valeur support du processus de valorisation, à savoir l'entrepreneuriat de soi, est une valeur à la fois sectorielle et sociale, comme nous l'avons déjà vu en partie dans ces premiers chapitres et comme nous le verrons plus finement dans notre troisième partie.

### I.1. Hôtels de chaîne vs. Indépendants

Une fois le choix fait de s'intéresser au secteur de l'hôtellerie, la question concrète des terrains d'enquête s'est posée. Le choix de l'hôtellerie de chaîne se fonde sur plusieurs éléments. L'un de ces éléments est que le choix des filiales, qui comprennent des structures de plus grandes tailles que les hôtels indépendants, évite la multiplication des terrains hétérogènes. Les filiales, appartenant à un groupe, reposent sur un mode de fonctionnement en partie commun, facilitant les analyses comparatives et l'appréhension de ces organisations. La taille des filiales implique déjà une certaine structuration de l'organisation, la présence de différents échelons hiérarchiques et métiers au sein d'un même hôtel, ce qui offre l'occasion de saisir de potentiels modes d'investissement différenciés selon les parcours professionnels possibles et la position dans l'organisation.

Par ailleurs, les groupes sont considérés comme « leaders » dans l'hôtellerie. Ils bénéficient de moyens dont ne disposent pas les indépendants, ils sont en capacité d'impulser des dynamiques et des politiques nouvelles au sein de leurs établissements, et plus globalement au sein du secteur. Le poids de ces groupes notamment dans les syndicats



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

professionnels permet cette impulsion au-delà de leurs hôtels. Ainsi l'un des directeurs d'hôtel rencontré occupait une place importante localement au sein de l'Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie (UMIH), l'un des principaux syndicats hôteliers.

Si les hôtels indépendants représentent encore aujourd'hui deux tiers de ce secteur, leur nombre diminue depuis une dizaine d'années, avec une tendance : une baisse du nombre des hôtels, mais une augmentation de la capacité d'accueil au profit de l'hôtellerie de chaîne (qui profite notamment du canal de communication et de réservation qu'est internet)[175]. Alors que traditionnellement l'hôtellerie indépendante et l'hôtellerie de chaîne se sont réparties la clientèle (le tourisme pour la première et la clientèle d'affaire pour la seconde), cette dernière a su récupérer une partie de la clientèle liée au tourisme, avec des efforts de communication et de marketing qui se poursuivent en ce sens. L'hôtellerie de chaîne ne cesse de gagner du terrain, principalement grâce aux franchises : entre 1999 et 2005, elle gagne 10 points, pour représenter sur l'année 2005 plus de 36 % du parc hôtelier. Face à la concurrence de l'hôtellerie de chaîne (qui dispose de moyens de communication et de moyens financiers plus importants, qui développe une mutualisation des moyens, des politiques de ressources humaines susceptibles de contrebalancer les difficultés de recrutement du secteur, etc. ), l'hôtellerie de chaîne volontaire se développe, c'est-à-dire des indépendants ayant des points communs structurants (sur une niche spécifique comme c'est le cas de Relais & Château) qui se regroupent notamment pour bénéficier d'une mutualisation des moyens.

L'intérêt de s'intéresser aux chaînes est donc double, à la fois pratique et analytique. Si aucun hôtelier (ou restaurateur) indépendant n'a été interrogé, ils sont pourtant présents dans les résultats de cette enquête, en tant que figure idéalisée, présente dans les discours liés à la valorisation.

Le groupe étudié, leader dans l'hôtellerie européenne, est né dans le Nord de la France. Il est à l'origine de la standardisation du service hôtelier (idée importée des États-Unis, nous aurons l'occasion d'y revenir dans notre deuxième partie, à partir de la p.169)

[175] Pour ces données et celles qui suivent, voir : les fiches thématiques de l'INSEE, « Le tourisme dans l'économie », Le tourisme en France, édition 2008 ; Denizet H., « Panorama du secteur hôtelier », Direction du tourisme, Bureau de la stratégie, Août 2005 ; Dubot S., « Hôtellerie », Tourisme de A à Z, Direction du Tourisme, 2009



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

## I.2. Choix des hôtels et premières rencontres

L'enquête a été réalisée auprès de quatre hôtels trois étoiles[176], filiales d'un groupe français. Ces hôtels, que nous nommerons H1, H2, H3 et H4[177], sont présentés dans notre deuxième partie, chapitre 5 « Le cas des hôtels de chaîne étudiés », p. 149. Les hôtels H1 et H2 appartiennent à la même marque nommée A, les hôtels H3 et H4 appartiennent à la même marque nommée B.

Le choix des hôtels, du moins des marques, a été fait à la suite des rencontres avec les représentants régionaux du groupe (principalement de la plateforme Ressources Humaines). Ces rencontres ont permis d'obtenir les premières informations sur le mode de fonctionnement du groupe, les différents liens juridiques possibles entre les établissements et le groupe, les modes de structuration des organisations, les principales caractéristiques des hôtels (du point de vue de la clientèle et du fonctionnement). Dans ce groupe, les hôtels les plus étoilés sont aussi ceux qui sont les plus structurés et qui bénéficient du plus grand nombre de salariés (notamment, car les services ne sont que peu sous-traités). Ainsi les hôtels étudiés ont une structure en râteau qui comprend des directions, des chefs de service (réception, étages, restauration, commercial, technique) et des employés répartis au sein de ces différents services. Ces premières rencontres ont également permis d'obtenir les contacts des directions d'hôtels et nous ont facilité l'accès aux structures.

## I.3. L'enquête exploratoire

L'enquête exploratoire a commencé avec ces premières rencontres, mais s'est surtout poursuivie au sein des établissements H1, H2, H3, H4. Elle a pour but de construire les termes de la recherche en permettant de définir une problématique et les hypothèses qui y sont liées.

L'objectif était d'avoir des éléments de compréhension sur les hôtels, leur structure, leur mode de fonctionnement, mais aussi sur le groupe, les salariés, les différents métiers et les évolutions professionnelles possibles. Il s'agissait également d'avoir les premiers éléments permettant de poser notre problématique initiale, à savoir l'investissement au travail.

---

[176] Les hôtels étudiés sont tous passés quatre étoiles en novembre 2011, à la suite de la nouvelle classification hôtelière. Voir notre chapitre 6 et la partie concernant la présentation des hôtels étudiés, p. 149.

[177] Nous avons fait le choix de rendre anonyme l'ensemble des données issues du terrain. Les directeurs des hôtels étudiés ont accepté d'organiser cette recherche, sans qu'il ne s'agisse d'une commande spécifique de leur part. Ils ont ouvert les portes de leur hôtel, en leur nom et non en celui du groupe, en demandant donc l'anonymat de leur structure. Des éléments de restitution ont pu être présentés de manière partielle. Comme nous le verrons, la mobilité est importante dans ce groupe et aucun des directeurs ayant participé à cette enquête n'a conservé sa fonction.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

L'enquête exploratoire s'est faite auprès des représentants du groupe (notamment la plateforme Ressources Humaines du groupe sur la place de Lille[178]), des directions, de leur assistant, et de quelques responsables. Elle a combiné entretiens et analyse documentaire.

Les analyses documentaires ont été faites à partir de données publiques sur le groupe, mais surtout à partir de documents transmis par les directeurs d'hôtels, comme des bilans sociaux, des documents remis aux nouveaux salariés (documents d'intégration et cd-rom), des documents issus des Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail ainsi que des Comités d'Entreprise, des procédures de travail (procédure de contrôle, par exemple), des organigrammes, etc.

Les entretiens préalables ont été réalisés à partir d'une grille reposant sur cinq points (voir en annexe 1 la grille indicative de ces entretiens préalables, p. 433) :

- Les données relatives au groupe : l'histoire, les différentes activités, les liens de dépendance entre l'hôtel et le groupe, le rôle de ce dernier dans le fonctionnement interne de l'hôtel, la distinction entre hôtellerie indépendante et hôtellerie de chaîne, l'attachement au groupe, la politique ressources humaines, les déclinaisons par marque des politiques du groupe.
- Les données relatives à la marque de l'hôtel : les spécificités, les outils propres, la charte.
- Les données relatives à l'hôtel et à son organisation : l'histoire, les spécificités, les différents métiers, les liens entre ces métiers, l'évolution des effectifs, les statuts des salariés (cadres, agents de maîtrise ou employés), les évolutions professionnelles possibles, le temps de travail, le contrôle du travail, la politique ressources humaines (intégration des nouveaux arrivants, description de fonctions, rémunération, etc.).
- Les données relatives à l'investissement au travail : avantages et contraintes des métiers de l'hôtellerie, comparaison avec d'autres métiers, attentes à l'égard des salariés, les modes de reconnaissance, place et rapport au client.
- Les données relatives au parcours professionnel (expériences professionnelles et formations), à la fonction occupée et la perception du rôle à tenir.

[178] La place de Lille correspond à une division territoriale du groupe : elle désigne l'ensemble des établissements du groupe, quels que soient leur marque et leur statut, sur un territoire qui peut être assimilé à la métropole lilloise.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

L'enquête exploratoire a permis d'orienter différemment la récolte de données. En effet, plusieurs éléments, parfois contradictoires, sont ressortis nécessitant une investigation plus profonde :

- L'exigence des métiers de l'hôtellerie du point de vue de leurs contraintes, supportables à condition d'entretenir une relation de type passionnel ou vocationnel. Une idée est particulièrement ressortie : celle selon laquelle ces métiers sont trop exigeants pour n'être, sur le long terme, que des emplois. Ainsi, le travail hôtelier ne pourrait pas se confondre avec l'emploi : il ne pourrait être conçu uniquement comme source de revenus, sous peine pour l'individu de ne pas supporter les contraintes qui y sont liées.
- Une structuration, voire une hiérarchisation, forte entre les différents métiers de l'hôtellerie.
- Des métiers présentés comme faiblement reconnus socialement.
- La possibilité de construire un parcours professionnel grâce à l'appartenance à un groupe.
- La présence de métiers différents qui n'occupent pas la même place dans la construction d'un parcours professionnel ascendant.
- La mise en avant de la personnalité, de l'individualité ou de ce qui fait la singularité des salariés dans la possibilité de construire un parcours professionnel et plus généralement dans les modes de valorisation.

Ces quelques éléments ont remis en question le thème de l'investissement au travail et ont fait avancer celui de la valorisation des activités et de ceux qui les exercent : on ne peut s'investir dans un travail auquel on ne croit pas, c'est-à-dire un travail auquel est accordée une fonction ou une utilité sociale considérée comme prestigieuse (par soi et par les autres). Si cette utilité sociale est faiblement reconnue, l'investissement au travail peut alors s'expliquer par une utilité organisationnelle et individuelle. L'utilité individuelle renverrait à des enjeux individuels (qui ne se réduisent pas au registre de la rationalité instrumentale) et de construction de parcours professionnel. L'utilité organisationnelle renverrait à des enjeux de structuration, de mobilisation et de contrôle.

C'est à partir de cette enquête exploratoire que la notion de valorisation est devenue une notion essentielle dans notre travail de recherche. Au fur et à mesure de l'avancée de l'enquête exploratoire, nous avons affiné la problématique de la valorisation et construit



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

quelques hypothèses structurantes de notre travail de recherche (voir dans l'introduction générale, p. 19 et suivantes).

Rappelons en quelques mots notre problématique et ses hypothèses. Nous pourrions résumer ainsi la problématique : comment se construit la valorisation des activités professionnelles ? Quel est son rôle dans la production des hiérarchies sociales et des rapports au travail ? Cinq hypothèses ont été posées pour y répondre. Premièrement, la pénibilité du travail participerait à la construction du rapport au travail, notamment des rapports positifs au travail. Deuxièmement, la valorisation et la hiérarchie sociale ne s'expliqueraient pas par le seul contenu du travail : les modes d'organisation participeraient à la production de ce positionnement. Troisièmement, ce positionnement ne serait pas figé, mais susceptible d'évoluer. Quatrièmement, la valorisation pourrait prendre des formes multiples, voire concurrentielles au sein des organisations. Cinquièmement, l'interaction entre le rapport au travail et la place des activités professionnelles dans le processus de valorisation produirait des logiques d'action différentes.

Afin de répondre à cette problématique et de travailler ces hypothèses, mais également dans le but de se saisir du système organisationnel étudié, nous avons structuré une grille pour la suite de l'enquête (sous forme d'entretiens et d'observations) autour de cinq éléments permettant de comprendre les paramètres de la valorisation du travail, le rôle joué par l'organisation ainsi que celui des professionnels :

- Questionner l'activité exercée : le travail en lui-même et les différentes activités qui y sont attachées.
- Questionner le rapport au client : l'ambiguïté des relations de service, d'autant plus forte dans le secteur hôtelier, est à analyser afin de comprendre ce qui, dans cette relation et dans son organisation, participe à un processus de valorisation.
- Questionner les représentations liées au métier : l'activité exercée n'est pas uniquement un ensemble d'actes coordonnés rattachés à la production d'un service. Le sens donné à ces actes, la place accordée à cette activité dans l'organisation et dans la société, sont à prendre en considération.
- Questionner le rapport entre vie professionnelle et vie privée : il s'agit de repositionner le professionnel en tant qu'individu. Investiguer le lien entre ces deux pans de vie, leur répartition, la satisfaction à l'égard de cette dernière



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

constitue un élément essentiel dans la compréhension du rapport qu'entretient l'individu à son travail.

- Questionner le rapport à l'avenir professionnel : la valorisation ne peut pas se comprendre uniquement en référence au présent et à l'activité exercée. La projection professionnelle, c'est-à-dire ce que l'on pense être et faire demain et les ressources mobilisables pour y arriver, permet de positionner la valorisation comme processus et construction sociale.

En quoi ces différents éléments jouent-ils sur la valorisation des activités professionnelles et de ceux qui les exercent ? C'est au travers de cette interrogation que chacun des éléments a été abordé.

Nous y avons ajouté un élément transversal : le rôle de l'organisation. Le rapport au travail qui trouve son sens dans les processus de valorisation du travail exercé, n'est pas qu'un rapport entre une personne et une activité professionnelle. Dans ce rapport, il y a un intermédiaire essentiel : l'organisation et le gouvernement de cette dernière. La façon dont le travail est divisé, le sens donné à cette division, la coordination qu'elle suppose, la place accordée aux processus de mobilisation et de contrôle, etc. sont autant d'éléments qui influencent la dynamique de valorisation du travail exercé et donc le rapport au travail. Les discours (ainsi que les supports de communication interne et externe) ne font que très peu ressortir le rôle de l'organisation, si ce n'est à travers la possibilité de construire un parcours professionnel. Dans les discours analysés dans cette phase exploratoire, l'individu est considéré comme étant quasiment seul face à son activité, sans le médium organisationnel. Il nous est apparu intéressant de lever ce voile sur le rôle de l'organisation, de comprendre la façon dont il jouait sur le processus de valorisation et sur le rapport au travail. Dès lors, les cinq éléments de la grille ont également été questionnés sous le prisme organisationnel et aux questions ci-dessus s'ajoutent les suivantes : comment est organisée l'activité exercée et quelle place a-t-elle dans l'organisation ? N'y a-t-il pas un troisième acteur dans la relation salarié – client qui serait l'organisation ? Comment l'organisation participe-t-elle à la production d'un sens associé à l'activité exercée, sens plus ou moins valorisant ? Comment la répartition entre vie privée et vie professionnelle se comprend-elle à l'aune des exigences et des possibilités organisationnelles ? Enfin, quel est le rôle de l'organisation dans la possibilité concrète de se projeter dans un avenir professionnel valorisant ? Qui est concerné par cette possibilité ?



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

## II. Outils méthodologiques

Afin de réaliser l'enquête, plusieurs outils méthodologiques ont été employés. Nous allons faire un point sur chacun de ces outils, sur leur utilisation et l'usage qui en a été fait. Il s'agira de voir comment ces outils ont pu être déployés au sein des hôtels étudiés et la façon dont le terrain se prête à ce type d'enquête.

### II.1. L'entretien, une méthode privilégiée

S'agissant de comprendre le processus de valorisation, les valeurs sur lesquelles repose ce processus et les acteurs de cette valorisation, nous avons fait le choix d'une enquête sur les représentations et les pratiques professionnelles. A. Gotman et A. Blanchet[179] distinguent trois types d'enquêtes à partir des entretiens : les enquêtes sur les représentations, les enquêtes sur les pratiques et les enquêtes sur les représentations et les pratiques. Nous nous situons dans le cadre d'une enquête sur les représentations et les pratiques « qui visent la connaissance d'un système pratique (les pratiques elles-mêmes et ce qui les relie : idéologies, symboles, etc.)[180] ». Pour reprendre les analyses de D. Jodelet[181], les représentations sociales nous donnent accès au vécu des individus, puisqu'il s'agit de ce qui relie la subjectivité à l'environnement social. Les représentations sociales peuvent être considérées comme une « forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social[182] ». Les représentations sociales portent « la marque du sujet et de son activité. Ce dernier aspect renvoie au caractère constructif, créatif, autonome de la représentation qui comporte une part de re-contruction, d'interprétation de l'objet et d'expression du sujet[183] ». Pour comprendre à la fois les représentations sociales liées au travail et les pratiques professionnelles, nous nous sommes appuyée sur des entretiens semi-directifs et des observations. Il est intéressant et complémentaire de s'intéresser aux représentations et aux pratiques, afin de comprendre le positionnement individuel et collectif par rapport à cet environnement. À travers cette analyse des représentations et des pratiques (qu'elles soient observées ou restituées par les salariés), il

[179] Gotman A. et Blanchet A., *L'enquête et ses méthodes. L'entretien*, Paris, Ed. Armand Colin, collection 128, n°19, 2007 [1992]

[180] Gotman A. et Blanchet A, *op.cit*., p. 30

[181] Jodelet D., *Les représentations sociales*, Paris, PUF, 1994

[182] Jodelet D., *op.cit*., p. 36

[183] Jodelet D., *op.cit*., p. 37



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

s'agit « d'accorder une importance primordiale au vécu des participants[184] ». Mais, pour reprendre les inquiétudes de ces auteurs, la place accordée à ce vécu ne signifie pas que les structures sous-jacentes, les relations de pouvoir ou encore les hiérarchies de valeurs et de normes sont absentes. Pour rechercher ce qui permet à des activités, et à ceux qui les exercent, d'être valorisés, nous nous sommes orientée vers le concept d'ethos de travail. Ce concept permet de comprendre les valeurs jugées centrales dans un monde social, la façon dont elles s'incarnent dans des pratiques, mais aussi de questionner l'autonomie des individus par rapport à cet ethos : cet ethos permet-il l'expression d'une pluralité sociale propre aux organisations ouvertes ? À travers l'analyse de cet ethos à l'égard du travail, l'enquête, qui s'attache aux représentations et aux pratiques, ne peut passer à côté des relations de pouvoirs ou encore de la structuration du social.

Seule une enquête qualitative est susceptible de nous donner accès à ces représentations et ces pratiques. Cette enquête sur les représentations et les pratiques s'inscrit dans la tradition wébérienne de la sociologie compréhensive, puisqu'il s'agit d'aller rechercher le sens que donnent les individus à leur comportement, sens qui ne peut se comprendre que sous le prisme des individus et de leur parcours, mais qui renvoie nécessairement au contexte social et organisationnel dans lequel il évolue. Dans le cadre de cette sociologie compréhensive, les représentations et les pratiques sont indissociables puisque le fondement de l'action sociale est le sens que lui donnent les individus.

Traditionnellement, les principes méthodologiques concernant une enquête qualitative mettent en avant la complémentarité de la technique de l'entretien et celle de l'observation. En effet, les entretiens permettent de recueillir du discours, la parole des individus voire des individus en groupe, alors que les observations permettent de confronter ce qui a été dit par l'individu avec ce qu'il fait concrètement et réellement. Le but étant de faire « tomber le masque » qu'a pu prendre l'interviewé lors de l'entretien, de confronter sa parole et son action. En l'espèce, nous avons privilégié la technique de l'entretien, même si des observations ont été réalisées, elles l'ont été accompagnées d'échanges avec les salariés observés. En effet, la particularité des hôtels « impose » cette technique. Les interviewés (du moins ceux qui sont au contact avec les clients) sont des personnes qui jouent un rôle, un rôle susceptible de répondre aux attentes du client telles qu'imaginées par l'organisation et les salariés. De ce fait, si l'observation permet de mieux saisir la réalité de leur travail, elle ne

[184] Crozier M. et Friedberg E., *op.cit.*, p. 397



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

permet pas de recueillir ce que pensent les individus de ce qu'ils sont en train de faire, sauf à réaliser des observations « commentées » par les personnes observées, ce qui a été le cas pour la plupart des observations. L'entretien, en tant qu'exercice réflexif sur leur rôle et le travail réalisé, est donc particulièrement approprié à l'activité hôtelière. Par ailleurs, les entretiens, par le biais des recueils de la parole des personnes interviewées, constituent une technique particulièrement adaptée à l'analyse de la valorisation des activités professionnelles et de l'ethos qui la fonde : « [...] ce qui fonde l'entretien, à savoir la production d'une parole sociale qui n'est pas simplement description et reproduction de ce qui est, mais communication sur le devoir-être des choses et moyen d'échanges entre individus (Raymond, 1984)[185] ». Dans les entretiens, il est possible de voir comment cet ethos s'incarne dans les discours des salariés, la distance que ces derniers prennent ; les entretiens permettent de se saisir des croyances des personnes interviewées.

Ces entretiens ont été réalisés par grappes hiérarchiques, partant des directions, puis des chefs de services, quel que soit leur service de rattachement, et enfin des employés. Pour les entretiens menés avec les employés, ils ont été organisés par service. Soixante-douze entretiens ont été réalisés (voir en annexe 2 les tableaux récapitulatifs des entretiens menés par hôtel, p.436) et soixante-dix-neuf personnes ont été interviewées (auxquels il nous faut ajouter les entretiens de l'enquête exploratoire auprès de la plateforme Ressources Humaines et des directeurs d'hôtels). Ces entretiens ont été réalisés sous forme d'entretiens individuels, plus rarement sous forme d'entretiens collectifs (trois entretiens collectifs ont dû être organisés au sein de l'hôtel H4, pour des raisons d'organisation). L'organisation, qui a présidé à la réalisation des entretiens, a permis de saisir, dans un premier temps, l'organisation telle que conçue et vécue par ceux qui en sont les garants : les directions et chefs de service[186]. Il s'agissait de comprendre le cadre organisationnel dans lequel évoluent les employés, cadre qualifié de construction sociale structurante. Se saisir du cadre organisationnel, de la façon dont est divisé le travail, de la mission productive que se donnent les représentants de l'organisation (direction ou chefs de service), de la place accordée à l'homme ou encore du type de contrôle du travail, constitue un préalable, non suffisant, mais nécessaire, permettant à la fois de situer les pratiques professionnelles des employés, de comprendre leurs « bonnes raisons » d'agir et le fondement de leurs représentations.

---

[185] Cité par Gotman A. et Blanchet A., *op.cit*, p.25

[186] Les directions et chefs de service sont les garants de l'organisation dans une certaine mesure seulement. La structuration à tendance « bureaucratie mécaniste » implique que l'organisation soit pensée au niveau du siège du groupe, même si, comme nous le verrons, chefs de service et surtout directions sont susceptibles d'adapter leur organisation.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés à partir d'une grille indicative construite à la suite de l'enquête exploratoire, structurée autour des cinq questionnements cités p. 97 : l'activité exercée, le rapport au client, les représentations liées au métier, le rapport entre vie professionnelle et vie privée, le rapport à l'avenir professionnel (voir en annexe 3 pour la grille indicative des entretiens, p. 455).

En tant que grille d'entretiens semi-directifs, elle permet de poser quelques points de repère à investiguer, tout en laissant la possibilité pour la personne interviewée d'emmener son interlocuteur sur les éléments qui lui semblent importants. La première question relative au quotidien de travail est essentielle à la fois pour comprendre de quoi est fait le quotidien des salariés et pour entendre la façon dont ils présentent ce quotidien. Le travail, dans son versant prescrit et dans sa confrontation aux activités de travail telles qu'effectivement réalisées, constitue notre point de départ pour analyser le rapport qu'entretiennent les salariés à leur travail. L'échange qui suit cette question a été déterminant pour la suite de l'entretien, et en fonction des réponses apportées, la grille a pu être modifiée dans l'ordre des items abordés, mais aussi dans le contenu.

Par ailleurs, cette grille a été adaptée en fonction des métiers des personnes interrogées. Elle a également évolué entre le premier entretien et le dernier, notamment afin de questionner l'entrepreneuriat de soi, non plus à travers le seul item de la réussite professionnelle, mais également la façon dont il trouvait écho dans le travail au quotidien, le rapport au client, les représentations du métier ou encore sur ses impacts du point de vue de l'équilibre vie privée / vie professionnelle.

C'est par l'intermédiaire de la direction, puis par celle des responsables des services que l'organisation des entretiens a pu être mise en place. C'est donc en collaboration avec les responsables de service que les personnes à interviewer ont été choisies. C'est là un biais dont il faut tenir compte : nous pouvons nous demander dans quelle mesure le fait de passer par les niveaux hiérarchiques n'a pas impliqué une surreprésentation des salariés souhaitant s'investir dans leur travail et développant un rapport passionné à leur travail (qui ne veut cependant pas dire aveugle), au détriment des salariés ayant une vision critique plus forte du travail dans le secteur et des organisations du groupe ? L'échange au préalable avec les responsables a pu permettre de dissiper des doutes quant au rôle d'évaluation qu'ils pouvaient attribuer à cette enquête. Par ailleurs, un système de cooptation s'est mis en place lors de l'enquête : les salariés ont pu nous conseiller d'aller voir tel ou tel collègue développant un point de vue différent ou illustrant un rapport au travail spécifique par exemple. Ce biais existe donc bien, même s'il a pu être atténué au fur et à mesure de la connaissance des terrains.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

### II.1.1. Les situations d'entretien

« Un entretien se déroule toujours dans un lieu et à un moment donnés. Le sens des paroles recueillies est strictement dépendant des conditions de leur énonciation. L'entretien ne prend sens véritablement que dans ce « contexte » immédiat. C'est en effet à lui que font référence les mots utilisés. Mais il vous faut aussi restituer un univers de références plus large, constitué par des allusions » (S. Beaud et F. Weber[187]). C'est ce contexte et cet univers dont nous souhaitons rendre compte désormais : où se sont déroulés ces entretiens ? Quelles ont été les relations entre enquêteur et personnes interviewées ? Quelles ont été les difficultés rencontrées ? Ces éléments attachés aux situations d'entretien sont importants, car ils ont eu un effet sur l'échange et donc sur le discours qui a fait l'objet d'analyses.

Trois principales difficultés ont été anticipées (même si elles ne se sont pas toujours réalisées) ou rencontrées (sans être toujours anticipées).

La première est celle relative aux caractéristiques du terrain d'enquête : comment obtenir un échange qui ne soit pas uniquement un échange sur le « devoir-être », avec des personnes qui ont l'habitude des interactions avec les clients, comme c'est le cas avec les réceptionnistes ? En effet, la maîtrise de soi, des mots employés et des échanges avec l'autre est une compétence professionnelle recherchée chez le personnel en contact[188]. Les entretiens avec cette catégorie de population n'ont pas été faits de suite. Avant ces rencontres, une pré-enquête a été réalisée. Or la réception est le passage obligatoire lorsque l'on arrive dans un hôtel, même pour un rendez-vous avec la direction. Donc les réceptionnistes m'ont progressivement reconnue, à travers des discussions plus ou moins informelles lors des temps d'attente, notamment sur le sujet de cette enquête, de ses objectifs, de mon indépendance et de mon absence de lien avec le groupe. Les entretiens avec les salariés s'inscrivent finalement dans un parcours d'enquête permettant d'éviter (pas complètement, mais en partie) la peur de « perdre la face[189] » et de transformer la représentation que pouvaient avoir ces salariés des entretiens comme des occasions de dévoilement risqué pour des personnes habituées à jouer des rôles.

---

[187] Beaud S., Weber F., *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 2003, p. 254

[188] Sur le sujet des situations d'entretien auprès d'individus aguerris à l'expression orale et à la maîtrise de soi, voir l'analyse faite par : Pinçon M., Pinçon-Charlot M., *Voyage en grande bourgeoisie. Journal d'enquête*, Paris, PUF, 2002 [1997]. Les auteurs montrent, notamment pp.48-53, que les entretiens restent une méthode intéressante pour recueillir des données, même dans les cas de « discours maîtrisés » de la part des interviewés. À condition que cette méthode s'intègre dans un processus d'enquête plus large qui ne fait pas des entretiens la seule source d'appréhension et de compréhension du phénomène étudié. Il nous semble que cette condition est également valable dans le cadre d'entretiens réalisés auprès de personnes qui n'ont pas l'habitude de l'expression orale et qui peuvent être dans un discours soit préconstruit, soit déconstruit.

[189] Goffman E., *op.cit.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

La deuxième difficulté, qui n'a pas été anticipée, mais bien rencontrée, est celle relative aux entretiens avec le personnel de la restauration. Ces entretiens, comme ceux réalisés avec les autres salariés, ont été faits dans l'enceinte de l'hôtel et pendant leur temps de travail. Ainsi les entretiens avec les responsables et directeurs ont principalement été réalisés dans les bureaux, lieux propices à cet exercice réflexif sur leurs pratiques et leur vie professionnelles, avec une possibilité pour ces salariés de gérer leur activité et de mettre cette dernière entre parenthèses, le temps de l'entretien. Pour les autres salariés, les entretiens ont eu lieu dans le café ou restaurant de l'hôtel. Cela signifie que pour les salariés rattachés au service restauration, les entretiens se sont déroulés sur le lieu d'exercice de leur activité, dans le cadre de leur travail. La rupture entre le temps de travail et le temps de l'entretien n'a donc pas été aussi nette que pour les autres salariés. Pour les salariés du service restauration, c'est finalement l'environnement qui a guidé l'entretien : les interviewés regardaient ce que faisaient leurs collègues, commentaient le travail réalisé par ces derniers. Le parti pris a donc été de se servir de cette situation d'entretien pour amener les salariés à décrire le travail de leurs collègues en activité, à analyser les interactions entre les serveurs présents et les clients au moment même où elles se déroulaient. Nous notons donc une influence de l'espace organisationnel de travail comme environnement des entretiens. Cette situation a également été éprouvée avec les réceptionnistes de nuit, puisque travaillant seuls, il leur était impossible de quitter leur poste de travail. Mais dans ce dernier cas, le calme de la nuit et l'activité moins dense permettaient néanmoins de sortir en partie du quotidien de travail.

La troisième difficulté est celle qui concerne la technique de l'entretien avec des personnes qui n'ont pas l'habitude de prendre la parole dans le cadre de leur travail. Nous avions une crainte au lancement des entretiens renforcée par les conseils des directeurs et responsables : ne pas réussir à établir un échange avec les femmes de chambre permettant d'obtenir les données recherchées. Cette difficulté ne s'est finalement pas réalisée, même si les observations ont été une source complémentaire importante. Le fait de donner la parole à des personnes que l'on n'entend habituellement pas a, au contraire, été particulièrement riche. Cet effet, déjà constaté dans les années quarante par Roethlisberger et Dickson dans le cadre de l'enquête à la Western Electric à Hawthorne, explique aussi l'intérêt particulier porté à cette population : en s'intéressant au travail des femmes de chambre comme aux autres activités, c'est-à-dire en signifiant que l'activité réalisée par ces femmes compte autant que celle des autres salariés, nous avons pu obtenir des données particulièrement intéressantes portant sur ce qu'elles sont censées faire du point de vue de la définition de leur fonction, sur ce qu'elles font effectivement, sur les difficultés rencontrées, sur ce qu'elles trouvent



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

valorisant et dévalorisant dans leur travail, etc. D'ailleurs, des rencontres supplémentaires ont été organisées, à la demande des salariées. Ce sont les échanges entre femmes de chambre sur cette enquête qui ont permis cette ouverture supplémentaire, mais c'est aussi, pour les premiers entretiens, grâce à ce que l'on peut appeler le « polymorphisme statutaire » du chercheur – doctorant. En tant que doctorante, plusieurs présentations sont possibles renvoyant à des identifications et à des attentes différentes : étudiante réalisant un travail personnel au sens d'indépendant (pas de demande de la part des directions), doctorante en sociologie réalisant un travail de recherche dans un cadre universitaire et dans tous les cas doctorante. Les différentes possibilités de présentation de soi ont permis de fonder une relation neutralisant, en partie, les effets d'un rapport social entre interviewé et intervieweur pouvant être ressenti comme déséquilibré pour les premiers. Comme pour la première difficulté anticipée (comment sortir du discours convenu et préconstruit avec des individus qui maîtrisent en partie l'exercice ?), le fait d'intégrer les entretiens dans un parcours d'enquête plus global a également permis de transformer la représentation que pouvaient avoir ces salariés au lancement de l'enquête : des entretiens comme des occasions de dévoilements risqués, non pas en raison d'une maîtrise des rôles à jouer dans l'interaction, mais en raison d'une parole peu souvent accordée.

Il est d'ailleurs intéressant de noter l'intérêt qu'ont vu les salariés, habitués ou non à la relation à l'autre dans le cadre professionnel, à échanger sur leur travail, pas uniquement sous l'angle de ce qu'il produit pour le client, mais sous l'angle de ce qu'il produit pour les salariés, de l'intérêt qu'ils y voient, des difficultés rencontrées, etc.

### II.1.2. Analyse de contenu

Les entretiens supposent une analyse de contenu adaptée à la fois au cadre théorique de l'enquêteur, au terrain d'enquête, à la problématique et aux hypothèses posées. Cette analyse de contenu est, dans le cadre des entretiens, une analyse de discours qui repose sur un travail d'interprétation fonction donc de l'interaction entre les trois éléments cités ci-dessus : le cadre théorique, le terrain (et la compréhension de celui-ci par l'enquêteur au moment de l'entretien et au moment de son analyse), la problématique et les hypothèses posées.

Le travail d'analyse commence avant même que l'enquête n'ait été réalisée, puisque la construction d'une grille indicative constitue un travail de tri, d'orientation et de co-construction du discours de l'enquêté par ce dernier et l'enquêteur. Il ne s'agit donc pas d'une



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

analyse inductive de données brutes[190] (comme ça peut, en partie, être le cas de l'analyse des entretiens exploratoires[191]), puisque la grille est un premier balisage qui joue lors de l'entretien (sélection des informations et orientation du discours sur l'objet que l'enquêteur souhaite éclairer) et lors de l'analyse de celui-ci (catégorisation des éléments du discours).

L'analyse des entretiens a été thématique, avec un cadre compréhensif, et non explicatif : repérer ce qui permet de comprendre les positionnements des enquêtés, leur rapport au travail, leurs actions, mais aussi les effets, désirés ou non, de ces positionnements et de ces actions.

Cette analyse thématique est portée par une tension principale : celle du cadre de la recherche et de la légitimité du terrain, ou autrement dit celle de la catégorisation du chercheur (*a priori* et *a posteriori*) et celle du discours tenu par l'enquêté sans le filtre de l'enquêteur. Cette tension est consubstantielle à l'analyse sociologique, mais elle peut trouver de quoi se réguler en appliquant « au corpus de données, des traitements autorisant l'accès à une signification différente répondant à la problématique, mais ne dénaturant pas le contenu initial (Robert & Bouillaguet, 1997)[192] ». Avant même le traitement des données, il nous semble que la place accordée, dans l'échange entre enquêteur et enquêté, au contenu du travail réalisé par l'enquêté est une façon de rester ouvert à un discours qui peut dépasser la problématique initiale. Ainsi, commencer l'entretien sur le contenu du travail permet d'amorcer la discussion par ce qui est maîtrisé par l'enquêté, et de faire le lien avec les autres items : les entretiens sont beaucoup moins linéaires que ce que suppose la grille. Autre moyen permettant d'ouvrir l'analyse : une analyse en deux temps. Premièrement, une analyse réalisée après chacun des entretiens (ce que nous pourrions appeler une analyse locale, car souvent associée à un ensemble restreint d'individus : les responsables, les femmes de chambre, les serveurs, etc.) et deuxièmement, une analyse après l'ensemble des entretiens (ce que nous pourrions appeler une analyse globale). En effet, un premier retour sur les entretiens a été

[190] Cf. Blais M., « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherches Qualitatives*, vol 26 (2), 2006, pp.1-18.

[191] Les entretiens réalisés dans le cadre de l'enquête exploratoire sont, en partie seulement, soumis à une analyse inductive de données brutes. En partie seulement, car même dans ce cadre, l'enquête exploratoire s'inscrit dans un processus de recherche qui commence en amont : une problématique ou au moins une thématique est posée, des hypothèses peuvent commencer à se construire et le cadre théorique est en partie déterminé. Il reste que l'enquête exploratoire a un objectif particulier de construction de l'objet de recherche, qui laisse donc une place privilégiée aux données issues du terrain entrant ou non dans le cadre de l'enquêteur.

[192] Wanlin P., « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretien : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciel », *Recherches Qualitatives*, Hors-série n°3, Actes du colloque *Bilan et prospectives de la recherche qualitative*, 2007



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

réalisé immédiatement après l'échange, ce qui a permis de faire évoluer la grille en posant des focales différentes.

L'intérêt de l'analyse thématique est de permettre à l'enquêteur de relever ce qui est commun et ce qui est différent pour les catégories éclairées en fonction de critères sociaux importants : qui est la personne interrogée ? Que fait-elle ? Où se situe-t-elle dans l'organisation ? Quelles situations rencontre-t-elle ? Quelles logiques d'action développe-t-elle ?

C'est ainsi que sont apparus des points clefs de l'enquête, faisant l'objet soit d'un commun fort, soit de différences structurantes : ainsi, l'entrepreneuriat de soi, la particularité dans la conception des compétences, les modes de management et les rapports à l'autorité ou encore aux clients.

### II.2. L'observation

Les observations ont permis d'obtenir des informations complémentaires ouvrant sur une compréhension plus complète des activités hôtelières, de leur organisation et du rapport qu'entretiennent les individus à ces activités.

Deux types d'observations ont été réalisés.

Le premier peut être qualifié d'observations préparées : les salariés étaient informés de ma présence, ils savaient que je les suivrai un certain temps dans la journée (la durée était fixée à l'avance), que je leur poserai des questions sur leur travail et la façon dont ils le réalisent. Il s'agissait alors d'observer le travail, non plus tel qu'il devait se faire, mais tel qu'il se faisait réellement, d'observer la gestion des priorités, l'utilité des procédures de travail, les collaborations avec les autres salariés, le lien avec le supérieur hiérarchique, les relations avec les clients, la gestion des imprévus, les situations de débordements ou au contraire d'ennui. Ces observations ont été faites du point de vue du travail et des travailleurs : en les suivant et le plus souvent, en se positionnant dans les espaces réservés aux salariés (par exemple derrière l'accueil).

Le deuxième type peut être qualifié d'observation informelle. Ces observations ont été réalisées principalement à l'occasion des entretiens ou des différents rendez-vous au sein des hôtels. Ces observations ont été faites sous l'angle de la clientèle : par exemple s'installer à une table en attendant un rendez-vous ou encore attendre dans le hall. Ces observations sont plus « généralistes » : il ne s'agissait pas de suivre un professionnel en particulier, mais de s'attacher à un lieu et d'observer les professionnels et les clients à partir de cet angle.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Dans le cas du premier type d'observations, nous avons fait le choix de réaliser des observations que nous pouvons qualifier d'interrogatives ou de commentées. Les interactions avec les travailleurs observés étaient nombreuses, soit au moment même de la réalisation des activités (demander aux personnes observées de commenter ce qu'elles sont en train de faire), soit dans le cadre d'un *débriefing* à la fin du temps d'observation (surtout pour les salariés dont l'activité se fait face aux clients : service pour la restauration et réception des clients, notamment).

Les observations préparées n'ont pas pu se faire de la même manière dans tous les services des hôtels et suivant les différents moments de la journée. Certaines observations se faisaient en suivant un salarié, d'autres se concentraient sur un lieu du service permettant d'observer plusieurs professionnels. Il est difficile au final de comptabiliser ces différentes observations, car elles n'ont pas toujours été faites lors d'une journée pleine. Il s'agissait d'observer les différents temps composant les activités des salariés que ce soit la semaine ou le week-end : les changements de postes, les temps de préparation, mais aussi les « coups de feu ». C'est pourquoi le nombre et la durée des observations font l'objet d'une estimation (voir en annexe 4 le tableau récapitulatif des observations préparées, p. 459).

En réception : le responsable a été suivi et observé dans le cadre d'environ une demi-journée de travail sur chacun des quatre établissements. Deux réceptionnistes de nuit de deux hôtels différents (H3 et H4) ont été observés à l'occasion d'une nuit de travail, temps qui a également permis de faire l'entretien. Concernant les réceptionnistes de jour : nous estimons qu'une journée d'observation a été réalisée au sein du service réception de chacun des établissements. Ces temps d'observation n'ont pas été faits en continu, il s'agissait de couvrir les différentes plages horaires et les particularités de l'activité en fonction de la semaine ou du week-end. Ces temps d'observations ont été recoupés, au sein de deux hôtels, avec ceux des responsables.

Aux étages : Les gouvernantes ont fait l'objet d'une observation, le temps d'une journée de travail au sein de deux des quatre hôtels (H2 et H3). Pour le travail des femmes de chambre, une journée d'observation a été organisée pour chaque hôtel. Il s'agissait, pour ce service, de suivre une femme de chambre pendant la durée de son service. Dans les deux hôtels H2 et H3, un *débriefing* avec la femme de chambre en présence de la gouvernante a pu être réalisé.

Pour le service technique : le responsable technique de l'hôtel H4 a été observé sur le temps d'une demi-journée.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Pour le service de la restauration : les responsables restauration ont été observés au sein de deux hôtels (H1 et H4). Les observations en salle ont pu être organisées dans deux hôtels (H2 et H4). Ces observations sont encore plus diffuses que celles réalisées au sein des autres services : elles ont principalement été faites entre midi et deux, à l'occasion des observations d'autres professionnels. Deux services du midi ont ainsi pu être observés dans les hôtels H2 et H4 et un service du soir au sein de l'hôtel H4. La cuisine est restée un lieu plus difficilement accessible : des observations ont pu être réalisées dans ces deux mêmes hôtels, à l'occasion des observations du service du midi en salle.

Pour le service commercial : deux observations préparées ont été réalisées dans deux hôtels différents. Un responsable a été observé le temps d'une demi-journée dans l'hôtel H1 ainsi que le service commercial de l'hôtel H4 sur une même durée.

Les observations ont été plus difficiles à réaliser au sein des cuisines, mais également pour le travail de bureau. Le travail de bureau demande une explicitation plus importante des activités réalisées qui, pour le regard extérieur, peuvent rester relativement obscures. L'échange essentiel entre l'observateur et l'observé induit une transformation de l'activité observée qui ne permet plus de saisir le quotidien de travail (ou seulement une partie réduite). En cuisine, les observations ont été plus difficiles à réaliser, mais aussi à obtenir. À réaliser d'abord, car les lieux souvent étroits et la maîtrise de l'espace que demandent les activités en cuisine peuvent faire de l'observateur une gêne dans la réalisation du travail. Les observations ont également été plus difficiles à obtenir. Nous pouvons émettre des hypothèses pour expliquer ce difficile accès :

- La cuisine est l'un des rares endroits cachés dans les hôtels, ou du moins, qui ne laisse pas apparaître au grand jour l'activité qui y est réalisée (en dehors des bureaux des responsables). Dès lors, il peut exister une réelle difficulté à dévoiler cette activité à une personne extérieure au service et à l'hôtel.
- Si la cuisine relève des services restauration, avec donc à sa tête un responsable restauration, le chef de cuisine détient un pouvoir important, plus ou moins reconnu par son responsable. Si les autres observations ont été organisées avec les responsables des services concernés, les observations en cuisine devaient être négociées avec les chefs de cuisine. Seuls ceux dont l'entretien a duré un certain temps, voyant l'intérêt de se pencher sur l'activité en cuisine et l'acceptant, ont permis l'organisation de ces observations. Malgré cette confiance établie entre l'observateur et le chef de cuisine, les observations des



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

cuisines ont dû être couplées à celles du service en salle. La démonstration de la possibilité de réaliser l'activité malgré l'observation n'a certainement pas été suffisante.

### II.3. L'analyse documentaire

L'analyse de documents issus du terrain a été particulièrement importante au moment de l'enquête exploratoire, que ce soit pour comprendre la structuration et le fonctionnement du groupe ou pour appréhender les hôtels. L'analyse documentaire a également ponctué et complété la démarche de recueil de données par le biais des entretiens et des observations. Ainsi lorsqu'un responsable réception évoque, lors de l'entretien, des documents permettant de transmettre les informations sur les réservations des clients au service restauration (ou lorsqu'il les réalise lors de l'observation) : ces documents nous étaient transmis.

De manière générale, nous pouvons distinguer quatre catégories de documents :

- Des documents de transmission d'information sur l'activité entre services et entre personnels.
- Des documents de *reporting* de l'activité transmis par les responsables et par la direction au groupe.
- Des documents liés aux procédures de travail et au contrôle du travail.
- Des documents liés à la gestion des ressources humaines : intégration, évaluation, recrutement, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Ces documents ont été particulièrement utiles dans l'analyse des modes écrits de coordination, de la prescription du travail et de son contrôle ainsi que dans l'analyse des modes de gouvernement de ces organisations. L'analyse de la confrontation entre ces documents (et l'esprit ayant guidé leur construction) et ce qui en est fait par les salariés (employés, responsables ou directeurs) ouvre la perspective sur le rapport des salariés à ces documents, à ce qu'ils portent en matière de coordination, de prescription, de gouvernement et sur ce que ces documents produisent.

Pour conclure sur la présentation de cette démarche de recherche, nous souhaitons mettre en avant l'intérêt de la démarche dans ses résultats, mais aussi en tant que processus. En effet, la démarche de recherche produit des données en sortie des entretiens, des observations ou de l'analyse documentaire ; elle produit également des résultats lors de son déroulement en tant que processus de construction d'une recherche. En tant que telle, elle est



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

source de données informelles qui participent à la connaissance du terrain et à la production d'une analyse en créant notamment un lien spécifique entre l'enquêteur et le terrain d'enquête. Ce lien, qui se crée autant par l'obtention de données attendues que par celle de données informelles, peut être ainsi caractérisé : l'enquêteur n'est ni un client, ni un salarié ; il n'est pas complètement externe à l'organisation, mais il n'en fait pas partie non plus. Il a un statut intermédiaire qui permet une certaine familiarité des lieux et surtout de comprendre les rouages internes tout en conservant une distance. Or les données informelles (échanges avec les salariés, partage de situations peu ordinaires ou difficiles avec les clients, etc.) participent largement à la création de ce lien. Les observations, préparées ou informelles, ont été le moment privilégié de recueil de ces données informelles.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

## Conclusion de la première partie

La valorisation des activités professionnelles correspond à un processus de mise en valeur de l'activité réalisée par l'individu et par là, de mise en valeur de l'individu lui-même. Ainsi, à travers la valorisation des activités professionnelles, c'est également la valorisation de ceux qui les réalisent qui est en jeu. En effet, dès lors que le travail est considéré comme l'un des supports de l'inscription sociale des individus en même temps que de la construction de soi, les enjeux de la valorisation des activités professionnelles sont à la fois sociaux et individuels. Par ailleurs, en tant que moyen au service du gouvernement des organisations, la valorisation constitue également un enjeu des organisations contemporaines.

La valorisation du travail en tant qu'objet sociologique nous donne accès à une lecture de l'organisation dans son versant institutionnel. Alors que les études sociologiques centrées sur les processus de transformation et de renouvellement des institutions par l'introduction de logiques organisationnelles se multiplient[193], nous proposons de voir comment les organisations productives de marché interviennent dans les processus de valorisation des activités professionnelles et de ceux qui les exercent. Ce faisant, ce sont les logiques institutionnelles des organisations qui sont mises en avant ; logiques que C. Giraud associe « à la puissance des contraintes normatives et cognitives[194] ». À travers l'ethos de l'entrepreneuriat de soi, les organisations ouvrent une voie qui oriente le processus de mise en valeur du travail et des individus. Cette voie est celle de l'individu en mesure de se comporter comme un entrepreneur de lui-même, de sa vie et de ses actions. Les organisations ouvrent cette voie en lien avec des références sociétales et qui sera interprétée à partir de références individuelles.

De fait, analyser la valorisation du travail et le travail de valorisation suppose la posture suivante : la recherche constante de réaliser un « vrai boulot » et de se réaliser en partie à travers lui, implique de comprendre ce qui importe aux individus, pour reprendre les analyses d'A. Bidet[195]. Pour autant, cette posture ne doit pas occulter le système social et organisationnel dans lequel ces individus se trouvent : système hiérarchique et hiérarchisant,

[193] Nous pensons en particulier aux travaux de Giraud C., Jakubowski S. et al., *De l'institution à l'organisation de la gendarmerie : les effets induits sur le métier de gendarmes*, Paris, Les documents du C2SD, 2004 ; Jakubowski S., « L'institution militaire confrontée aux réformes organisationnelles », *L'Année Sociologique*, 2011/2, vol. 61, pp. 297- 321 ; Swierczek N., *L'institution prud'homale, cette excentrique que l'on voulait rationaliser*, thèse de doctorat en Sociologie, Lille, Université Lille 1, 2010.

[194] Giraud C., *De l'épargne et de la dépense. Essai de sociologie de l'organisation et de l'institution*, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques sociales, 2008.

[195] Bidet A., *op.cit.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ouvrant des voies principales de valorisation, mais autorisant des voies secondaires à portée sociale plus faible.

Ce système organisationnel est celui des organisations productives de marché dans lesquelles la centralité du gouvernement des organisations amène à une instrumentalisation de la question de la valorisation. Cette dernière axée sur l'ethos de l'entrepreneuriat de soi constitue un moyen important de ce gouvernement dans une logique à la fois de contrôle et de mobilisation de ses membres permettant de légitimer des hiérarchies d'activités et de fonctions incarnées par des individus. À travers l'étude de cet ethos de l'entrepreneuriat de soi, comme figure première de la valorisation du travail et comme mode de gouvernement, nous proposons d'analyser l'articulation entre l'organisation et ses modes de gouvernement, la production de croyances et les incitations comportementales.

Si la question de la valorisation et de son lien avec l'ethos de l'entrepreneuriat de soi se pose plus particulièrement dans les activités de service, c'est d'abord parce que ces activités sont marquées par une suspicion de faible valeur : difficulté à définir ces activités, conception des compétences associées à la relation de service, recherche de rationalisation susceptible de s'intégrer dans une « stratégie de rationalisation industrielle[196] ». C'est ensuite parce que ces activités de service sont marquées par un rapport fort à l'individualisation, à l'égard des professionnels et des clients. Ce rapport à l'individualisation se lit dans les représentations associées aux compétences nécessaires à la réalisation des activités de service, ainsi que dans le rapport au client structuré par la tension entre logique de standardisation et logique de personnalisation.

La pertinence d'une analyse des processus de valorisation des activités de service est renforcée dans le cas des activités hôtelières. Nous nous proposons de rendre compte de cette pertinence dans notre deuxième partie, qui sera l'occasion de se rapprocher un peu plus de notre terrain d'enquête.

[196] Gadrey J., *op.cit.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

# Deuxième partie : Le monde social de l'hôtellerie



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

## Introduction de la deuxième partie

Cette deuxième partie sera consacrée à la présentation de notre terrain d'enquête : l'hôtellerie, et plus particulièrement l'hôtellerie de chaîne. Nous proposons d'ouvrir les portes des hôtels et de découvrir le monde social qu'ils contiennent : le secteur auxquels ils appartiennent et sa configuration socio-économique, les activités qui y sont exercées, leur représentation sociale, la valeur sociale qui est attachée, le quotidien de travail qu'elles supposent et les caractéristiques de ceux qui les exercent, sans oublier l'organisation du travail.

Nous empruntons la notion de monde social aux interactionnistes, et plus précisément nous nous appuyons sur la lecture de ce concept par A. Strauss[197]. À travers ce concept, difficile à définir pour reprendre les réserves de C. Dubar et P. Tripier[198], il s'agit de désigner la présence de multiples groupes et sous-groupes au sein d'une société (susceptibles également de traverser plusieurs sociétés) dont les membres sont liés par l'exercice d'activités et une communication, attachées à des domaines spécifiques : « intellectuels, professionnels, politiques, religieux, artistiques, sexuels, récréatifs, scientifiques[199] ».

Si ce concept de monde social accorde une place privilégiée au registre du discours et des représentations, il s'appuie également sur l'analyse d'éléments incarnés comme « les activités, les appartenances, les sites, les technologies, les organisations spécifiques[200] ». Chercher à comprendre l'hôtellerie et l'hôtellerie de chaîne en tant que monde social permet d'insister sur l'importance de la dimension culturelle, des croyances et des relations et pas uniquement sur la structuration des organisations comme seul mode de compréhension des systèmes de coopération, de différenciation et de vivre ensemble. Il ne s'agit pas de délaisser les hôtels en tant qu'organisations, structures et lieux de pouvoir, mais d'insister sur les interactions entre structure, pouvoir, culture et valeurs.

Pour A. Strauss, le monde social se caractérise par quatre éléments, conçus comme autant de dynamiques :

- Une activité primaire à laquelle est associé un sous-ensemble d'activités.

---

[197] Strauss A. L., « Une perspective en termes de monde social » (1978), traduit par Baszanger I., in : Strauss A. L., *La trame de la négociation : sociologie qualitative et interactionniste*, Paris, L'Harmattan, Logiques Sociales, 1992, pp. 269 - 282

[198] Dubar C., Tripier P., *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 2e éd., 2005

[199] Strauss A. L., *op.cit.*, p.272

[200] *Ibid*.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- Un site, c'est-à-dire un « espace et mise en forme de l'environnement » (p. 273).
- Des technologies sur lesquelles s'appuient l'exercice des activités : les technologies sont ce qui permet d'entrer dans le descriptif de l'activité en tant qu'activité humaine et ensemble de manières de faire.
- Une organisation qui structure et hiérarchise les différentes activités, qui en valorise certaines plus que d'autres.

Ces caractéristiques des mondes sociaux sont considérées par A. Strauss comme des processus et non comme des caractéristiques figées. Non seulement les frontières du monde social sont susceptibles de se transformer, mais c'est également le cas des activités, des espaces, des technologies ou encore de l'organisation. Ainsi A. Strauss conçoit les mondes sociaux comme des clefs de lecture essentielles dans l'analyse du changement social.

À ces caractéristiques, A. Strauss ajoute que :

- Les mondes sociaux sont en interaction et que ces interactions sont déterminantes pour l'activité, le site, la technologie ou encore l'organisation d'un monde social.
- Les mondes sociaux sont segmentés en « micro-mondes spécifiables[201] ».

À partir des analyses de C. Dubar et P. Tripier, nous pouvons ajouter que les mondes sociaux sont également caractérisés par un ensemble de routines en même temps que par une capacité créative. Les mondes sociaux sont ancrés dans une histoire qui fonde une hiérarchie d'activités et des façons de faire éprouvées. Cette stabilité n'équivaut pas à un déterminisme : les processus qui construisent la ou les activités, la « mise en forme de l'environnement », les technologies ou encore l'organisation d'un monde social sont les résultats des interactions entre mondes sociaux, micro-mondes et individus.

Nous intéressant à l'hôtellerie de chaîne et à l'ethos à l'égard du travail qui la caractérise, un levier d'analyse, associé au monde social et soulevé par A. Strauss, nous semble particulièrement approprié : celui de l'authenticité dont peuvent faire preuve les micro-mondes et les individus. En effet, A. Strauss associe au monde social une certaine authenticité dont tous les membres ne peuvent se prévaloir de la même manière. Cette question de l'authenticité est d'autant plus importante qu'elle est une porte vers la compréhension à la fois de la hiérarchie sociale et du lien social, c'est-à-dire des frontières

[201] [201] Strauss A. L., *op.cit.*, p.274



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

extérieures du monde social et de ses frontières internes, de ce qui sépare les individus d'un même monde social et de ce qui les lie. Dans le cas qui est le nôtre, l'ethos de l'entrepreneuriat et la façon dont les individus répondent à cet ethos déterminent ce degré d'authenticité. Les questions associées à cette authenticité et à ses mécanismes nous intéressent particulièrement dans le cadre de l'analyse des processus de valorisation des activités professionnelles et de ceux qui les exercent : « qui (ou quelles organisations) décide quels sont les membres les plus « authentiques » et au moyen de quels mécanismes ? Qui a le « pouvoir » d'authentification, comment, pourquoi ? » (À. Strauss, *op. cit.*, p. 275). Toutes ces questions ne trouveront pas de réponses dans cette partie. Toutefois, elle se donne comme objectif de poser le cadre du monde social de notre terrain d'enquête et notamment de repérer ceux considérés comme « authentiques ».

Par ailleurs, nous verrons que l'intérêt de la notion de monde social est de mettre en avant la segmentation qui le compose. Un monde social peut être vu comme un ensemble de subdivisions, de micro-mondes ou de segments qui disposent chacun d'activités, de sites, de technologies et d'organisation qui leur sont propres. L'hôtel, regroupant des activités différentes exercées par des professionnels aux profils différents, peut être perçu comme l'un de ces mondes sociaux (marqué dès lors par une certaine unité) qui regroupent un ensemble de micro-mondes (marqués par leurs différences et leurs interactions).

Le chapitre quatre est consacré à la présentation de l'hôtellerie. Dans un premier temps, il s'agira de dresser un tableau socio-économique de ce secteur d'activité afin de relever ses particularités et de comprendre comment elles participent à la construction des représentations sociales associées au monde social de l'hôtellerie. Dans un second temps, il s'agira de comprendre ce que signifie travailler dans l'hôtellerie, à travers l'exploration des fondements culturels de cette activité : l'hospitalité et la domesticité. Si les mondes sociaux se comprennent également comme des espaces sociaux structurés et hiérarchisés, ces fondements culturels (hospitalité et domesticité) nous permettront de saisir l'un des socles sur lequel s'appuie la hiérarchie hôtelière. Nous aborderons alors une notion récurrente et déterminante dans ce travail de recherche : celle de domesticité. La domesticité marque le travail hôtelier et explique que la valorisation de ce travail soit une problématique, à la fois pour les professionnels et les organisations. Dans un troisième temps, nous explorerons une autre dimension de ce monde social : celle de l'espace social de l'hôtel, c'est-à-dire le site de ce monde social et la mise en forme de son environnement pour reprendre l'analyse d'A. Strauss. Ce sera l'occasion d'entrer dans les hôtels, de comprendre la place qu'ils occupent dans nos sociétés, et plus spécifiquement dans nos villes, et d'observer leur structuration



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

spatiale, en insistant sur ce que représente cet espace social, à la fois pour les clients et pour les professionnels.

Le chapitre cinq présente les quatre hôtels étudiés dans le cadre de cette thèse. Après une présentation de chacun des hôtels, nous nous attacherons à comprendre l'implication de leur appartenance à un groupe qui s'est construit sur l'idée de standardisation du service hôtelier. Nous nous pencherons sur l'organisation du travail ainsi que sur les principales activités et professionnels rencontrés. Pour reprendre les catégories d'A. Strauss, seront abordées les questions d'organisation, de technologies (au sens de ce qui se fait dans le monde social et de la façon dont ça se fait) et d'activités plurielles.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

# Chapitre 4 / Présentation et représentations de l'hôtellerie

La présentation socio-économique du secteur de l'hôtellerie sera l'occasion de positionner ce secteur dans l'économie nationale, mais aussi et surtout, de mettre en exergue ses traits caractéristiques du point de vue de l'emploi. Ce cadre installé, nous nous pencherons sur les origines sociales de l'activité hôtelière, à savoir la proximité avec la sphère domestique, pour comprendre les sources de la dévalorisation de cette activité en même temps que ses leviers de valorisation. Enfin, un autre champ d'investigation nous permettra d'affiner la présentation du monde social auquel nous nous attelons : le site en tant que tel, c'est-à-dire l'hôtel en tant qu'espace social. Après l'analyse de la proximité avec la domesticité, qui aura eu tendance à fermer les portes de l'hôtel en nous centrant sur son rapport avec la sphère privée, l'analyse de l'espace social repositionnera l'hôtel dans un ensemble géographique et social plus vaste et permettra de saisir la perméabilité de ce lieu à l'égard de son environnement.

## I. Les caractéristiques du secteur hôtelier

L'hôtellerie constitue un secteur d'activité spécifique sur bien des points. Il s'agit tout d'abord d'une activité essentielle dans un pays où le tourisme (reprenant principalement les activités d'hébergement, de restauration et des agences de voyages) représentait en 2009 une production 2,9 % de la production totale française (ce qui la situe avant la production automobile), une valeur ajoutée de 2,41 % du PIB et emploie près de 1 million de personnes[202] (en 2008.) Il s'agit également d'un secteur particulier du point de vue de l'emploi. Les caractéristiques ci-dessous pourront concerner le tourisme, le secteur de l'hôtellerie – café – restauration (HCR), ou uniquement l'hôtellerie. Nous préciserons le champ de chacune de ces données[203].

L'hôtellerie, la restauration et le tourisme comptent 920 400 salariés,[204] dont 60 % travaillant plus spécifiquement pour le secteur HCR. Dans ce secteur, 40 % des salariés ont moins de 29 ans, un peu plus de 45 % sont des femmes et seulement 5,9 % ont le statut de cadres, alors que les employés représentent la majorité des salariés (71,4 %). Le pourcentage de salariés à temps partiel s'élève à 28 % contre seulement 17,6 % pour l'ensemble des

[202] Ces données sont issues du rapport du Conseil National du Tourisme (Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie), « Le poids économique et social du tourisme », session 2010.

[203] Nous proposons un tableau récapitulatif des principales caractéristiques de ce secteur, en annexe 5, p. 461.

[204] Ces données sont issues de la DARES, fiche IDCC 01979 Hôtels, Cafés, Restaurants 2009. Lorsque les références ne sont pas précisées, les données utilisées s'appuieront sur cette fiche.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

travailleurs en France en 2011[205]. Ce pourcentage de salariés à temps partiel monte à 37,3 % pour l'ensemble des femmes travaillant dans ce secteur. Selon l'INSEE[206], les femmes constituent la majorité des salariés à temps partiel (avec une part de femmes dépassant les 70 %). Concernant l'hôtellerie, ce pourcentage important s'explique par le mode de fonctionnement du service des étages, composé exclusivement de femmes dans les hôtels étudiés, qui s'appuie sur un nombre important de temps partiels. La part des CDD dans le secteur HCR, est de 14,6 % contre 6,7 %[207] pour l'ensemble de l'emploi en France. Ce secteur est en majorité composé de petites, voire très petites, entreprises puisque les hôtels, restaurants ou cafés de moins de 20 salariés représentent 96,7 % des structures et emploient 67,2 % des salariés.

Le profil du secteur peut ainsi être dessiné dans les grandes lignes : de nombreux établissements de petite taille limitant notamment la progression professionnelle de ceux qui y travaillent, une population salariée jeune, un pourcentage important de temps partiel susceptible de participer à une précarité de l'emploi marquée par la part des CDD (à noter que les « extras » employés pour une période de vacation n'excédant pas 10 jours ne sont pas compris dans le pourcentage des CDD), une population féminine plus particulièrement touchée par cette précarité (d'autant que les « extras » en hôtellerie sont employés le plus souvent au sein de deux services : restauration et étages, ce dernier service étant composé essentiellement de femmes).

À ces éléments, il faut ajouter que les conditions de travail dans le secteur sont relevées par différentes enquêtes comme étant des conditions de travail peu favorables[208].

Les horaires atypiques sont extrêmement répandus, que ce soit le travail le dimanche (45,4 % pour les travailleurs du secteur contre 12,2 % des actifs occupés[209] en France et 68 % des employés et agents de maîtrise en hôtellerie - restauration[210]), le travail de nuit (26 % des employés et agents de maîtrise du secteur contre 16 % pour ces mêmes catégories tous secteurs confondus[211]), ou encore les horaires variables, les horaires décalés, les fortes

[205] INSEE, Tableau « temps partiel et durée du travail hebdomadaire dans l'Union européenne en 2011».

[206] INSEE, Enquête Emploi 2009.

[207] INSEE, enquête Emploi 2012. À noter que le pourcentage concernant l'ensemble de l'emploi en France comptabilise les CDD et l'intérim.

[208] Ces éléments liés aux conditions de travail dans le secteur seront précisés dans le chapitre 7.

[209] DARES, données statistiques sur le travail dominical, 2009

[210] DARES, Les familles professionnelles – S2Z Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration – Portrait statistique 1982 - 2009

[211] *Ibid*.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

amplitudes horaires ou les interruptions dans la journée. Au niveau européen, ces contraintes liées au temps de travail et à son organisation sont encore plus marquées. L'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail[212] estime qu'en Europe : 47,5 % des travailleurs dans l'hôtellerie – restauration ont une journée de 10 heures minimum au moins une fois par mois, les employés travaillent en moyenne 43,4 heures par semaine, 71 % travaillent le soir entre 18h et 22h, 45 % travaillent la nuit entre 22h et 5h du matin, 83 % travaillent le samedi et 69 % le dimanche. Cette agence note également que 36 % des employés de ce secteur « affirment que leurs heures de travail ne s'accordent pas harmonieusement avec leurs engagements familiaux ou sociaux ».

La question des revenus vient renforcer le constat de conditions de travail peu favorables. Que ce soit au niveau européen ou français, les travailleurs du secteur hôtellerie – restauration se situent dans les revenus les plus bas. Ainsi, la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail estime, à la suite de l'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS) de 2005, que 42 % des travailleurs de ce secteur se situent dans la tranche des revenus les plus faibles (contre une moyenne intersectorielle de 25,1 %.) De même pour la France, l'INSEE mettait en avant, en 2006, une part de 40 % des salariés de l'hôtellerie - restauration sous le seuil de bas salaire (10 610 euros de revenu salarial annuel net), alors que la part de l'ensemble des salariés, tous secteurs confondus, se situant sous ce seuil était de 25,1 %.

Par ailleurs, en matière de droit social, le secteur HCR bénéficie d'exceptions juridiques peu favorables aux salariés : c'est le cas avec le SMIC hôtelier permettant de déduire du SMIC national la moitié de la valeur des avantages en nature servis, ou encore concernant le temps de travail grâce au système d'équivalence permettant de prendre en compte un temps « d'inaction » des salariés. Autre spécificité : les « extras », forme de CDD, employés pour la réalisation de missions et qui, normalement, n'entrent pas dans le cadre des besoins permanents de l'entreprise. Ces « extras » peuvent travailler de 1 heure à 60 jours au maximum dans un trimestre, sans qu'il n'y ait obligation de verser une prime de précarité en fin de contrat.

Pour poursuivre le portrait de ce secteur, nous pouvons évoquer la question du niveau de qualification des travailleurs. À nouveau, les enquêtes européennes concordent avec les enquêtes françaises. L'EWCS de 2005 montre un faible niveau d'instruction : les travailleurs ayant un niveau d'enseignement supérieur sont significativement moins nombreux que la

[212] S'appuyant sur l'étude européenne sur les conditions de travail de 2000 et 2002.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

moyenne (11,6 % contre 23,5 %). En France, même si la DARES[213] note une progression du niveau du diplôme depuis les années quatre-vingt, il reste faible avec 34 % des effectifs (employés et agents de maîtrise) n'ayant aucun diplôme et 22 % ayant un CAP ou un BEP. Les employés et agents de maîtrise diplômés se sont formés à 32 % dans l'accueil (nous retrouvons ici les réceptionnistes). C. Agulhon[214] a par ailleurs montré que les exigences des employeurs relevées dans les offres d'emploi ne portaient que très peu sur la qualification, mais bien plus sur les expériences ainsi que sur des qualités comme le sens de l'accueil, l'autonomie, etc.

Nous pouvons émettre l'hypothèse selon laquelle l'une des conséquences de ces conditions d'emploi et de travail est le fort taux de rotation du personnel. Ainsi en 2009, 37 % des personnes ont une ancienneté de moins d'un an, et l'ancienneté moyenne est de 4,4 ans[215]. Dans une étude datant de 2003, T. Amossé[216] montre que l'hôtellerie – restauration est le secteur ayant le plus fort taux de rotation, distançant la construction, le commerce et l'agriculture. Ce taux de rotation, moyenne établie sur la période 1991 – 2002 de 26,5 % (notons l'importante augmentation du phénomène entre cette moyenne et les données de la DARES de 2009, même s'il est difficile de s'assurer de la similitude des méthodes de calcul) faisait face à un taux de 13 % pour l'ensemble des secteurs. Ce taux de 26,5 % se décomposait ainsi : 1,6 % des salariés sont partis dans un établissement de la même entreprise, 14,6 % ont trouvé un emploi dans une autre entreprise et 10,3 % sont au chômage. Plusieurs éléments permettent, selon l'auteur, de comprendre ce record de l'hôtellerie - restauration, notamment la présence d'un personnel jeune et la faible qualification associée à une précarité de l'emploi. Ces explications ne reprennent pas l'ensemble des conditions d'emploi et de travail, qui dessinent pourtant un secteur d'activité coûteux pour les salariés, que ce soit pour leur santé ou encore pour l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

Autre conséquence potentielle de ces conditions d'emploi et de travail : la difficulté rencontrée par les employeurs souhaitant recruter. Ce sujet du recrutement fait régulièrement l'objet de débats et de réflexions au sein de la branche professionnelle HCR, avec des sorties qui, le plus souvent, s'apparentent à de la communication sur les atouts de ces métiers à

---

[213] DARES, *op.cit.*

[214] Agulhon C., « Diplômes – expériences : complémentarité ou concurrence. Le cas de l'hôtellerie », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 2003, 32, n°1, pp. 53-73

[215] DARES, *op. cit.*

[216] Amossé T., « Interne ou Externe, deux visages de la mobilité professionnelle », *INSEE Première* n° 921, septembre 2003



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

destination des jeunes. La question de l'attractivité de ces métiers renvoie à celle de la valorisation du travail hôtelier (compris dans toute sa diversité), non plus sur le marché du travail, mais au sein des organisations.

Les conditions de travail évoquées ci-dessus pourraient constituer un terreau favorable pour la mobilisation syndicale. Il n'en est rien puisque le taux de syndicalisation, déjà faible en France (8 %), n'est que de 2 % dans l'hôtellerie[217]. Il semble que la précarité de l'emploi, le *turnover* important ou encore la forte présence de petites et très petites entreprises pèsent plus dans la balance des raisons expliquant la présence syndicale.

Finalement, ces indicateurs dessinent un portrait peu flatteur du secteur pour ses salariés, alors même que, comme nous le verrons dans les hôtels étudiés, les discours mettant en avant la vocation et la volonté de s'investir de manière importante dans ces métiers sont courants, chez ceux qui occupent les postes d'encadrement, mais également chez les employés. Ce qui pourrait être qualifié de paradoxe *a priori* nécessite une analyse approfondie : qui porte ces discours ? Ces discours ne cachent-ils pas une réalité plus complexe ? Quelles sont les conditions de la vocation et de l'investissement et qu'engendrent-ils pour l'individu ? Quelles sont les relations entre ce portrait du secteur et ces discours ?

Ce portrait pose la question de la valorisation du travail hôtelier et de ses leviers. Nous verrons comment ces conditions d'emploi et de travail servent d'appui à une mise en valeur de l'individu et à la diffusion de l'ethos de l'entrepreneuriat de soi permettant de redonner du prestige à certaines activités réalisées dans les hôtels et à ceux qui les réalisent, mais également source de segmentation des salariés et de sélection.

Cette segmentation trouve également son origine dans des représentations différentes selon les activités exercées au sein des hôtels. La proximité entre les activités hôtelières et la sphère domestique constitue l'un des piliers à partir duquel se construisent ces représentations. Cette proximité avec la sphère domestique explique la prégnance de la question de la valorisation des activités hôtelières ; elle explique également pourquoi cette question ne se pose pas de façon homogène dans les hôtels.

[217] Guégnard C., Mériot S-A., « Flexicurité ou précarité ? », XXVII Journées de l'Association d'Économie Sociale *« Approches institutionnalistes des inégalités en économie sociale »*, Nanterre, 6-7 septembre 2007.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

## II. Une entrée par la domesticité

Pour comprendre le monde social de l'hôtellerie, il faut comprendre la proximité forte entre les activités professionnelles associées à l'hôtellerie et les activités traditionnellement associées à la sphère domestique. Nous verrons comment le travail d'entretien et de nettoyage des hôtels (principalement réalisé par les femmes de chambre) ainsi que le travail d'accueil des réceptionnistes se trouvent attachés à des registres sociaux bénéficiant de représentations différentes, à savoir la domesticité et l'hospitalité. Ces représentations constituent des éléments explicatifs des hiérarchies de métiers au sein des hôtels et de leur place respective dans le processus de valorisation. Elles constituent également une porte d'entrée pour comprendre la valeur sociale accordée aux activités hôtelières dans le cadre d'une hiérarchie, non plus interne à l'hôtellerie, mais sociétale.

Domesticité et hospitalité nous amèneront à questionner le passage de ce qui relève du privé vers la sphère professionnelle. Nous questionnerons ce passage en interrogeant les lieux (qu'est-ce qui distingue et lie l'hôtel d'un côté et la maison de l'autre ?) et les activités (quelles ont été les étapes ayant permis de faire de ces activités, susceptibles d'être réalisées à la maison, des activités professionnelles ?).

### II.1. Exercice de la domesticité et commerce de l'hospitalité

Les activités liées à l'accueil et à la propreté, issues de la sphère domestique, font la particularité de l'activité économique hôtelière. L'accueil constitue l'élément central autour duquel l'hôtellerie s'est construite puisque le commerce de l'hospitalité est à l'origine de la profession d'hôtelier. L'activité de nettoyage est apparue avec les mouvements hygiénistes, principalement au XIX$^{e}$, et s'est progressivement traduite en exigences liées à la propreté et au confort[218]. L'accueil et l'hygiène constituent donc les activités originales de cette « industrie de plaisance » (W. Benjamin[219]) qu'est l'hôtellerie.

Cette origine de l'activité hôtelière, qui suppose une proximité forte entre cette activité et l'activité domestique, tient selon nous, une place centrale pour comprendre le processus de valorisation et la « lutte pour le respect[220] » à laquelle se livrent les professionnels de l'hôtellerie. Le processus de valorisation dispose d'une logique propre aux hôtels et à

[218] Lesur J-M., *Les hôtels de Paris. De l'auberge au palace, XIX$^{E}$ – XX$^{E}$ siècles*, Paris, Ed. Alphil, 2005

[219] *op.cit.*, p.18

[220] Voir les travaux de Gold R., « Janitors versus tenants : a status-income dilemma », *American Journal of Sociology*, vol.57, n°5, 1952, pp.486 - 493



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

l'organisation du travail qui s'y déploie, mais il se comprend également comme une nécessité liée aux représentations extérieures : celles des clients et plus globalement de la société. Cette nécessité est celle qui est exprimée par les professionnels : il ne s'agit pas de rendre compte des représentations réelles des clients et de la société associées aux hôtels et à leurs activités professionnelles ; mais de rendre compte de l'origine, du contenu et du poids de l'interprétation par les professionnels de ce qu'ils estiment être les représentations des clients et de la société concernant leur activité professionnelle[221].

Quelles sont les conséquences de cette origine domestique des activités hôtelières, par ailleurs toujours exercées dans le cadre domestique, sur l'interprétation par les salariés de ce qu'ils estiment être les représentations des clients, et plus globalement de la société ? Quelles sont les conséquences de la transposition dans le monde professionnel d'activités domestiques sur la problématique de la valorisation ?

### II.1.1. La dimension culturelle du travail domestique

Le travail domestique peut être défini comme « l'ensemble des tâches accomplies dans le cadre de la famille […], travail gratuit effectué essentiellement par les femmes[222] ». De ce point de vue, la maison est un lieu d'inégalités certaines entre hommes et femmes, ces dernières ayant en grande partie la charge de la tenue de la maison. La division du travail domestique est principalement régie par le sexe auquel sont attribués des comportements et qualités venant justifier cette division du travail. Avec le XIXe siècle et le début du XXe siècle, la naturalisation de ce travail domestique amène une confusion, voire une fusion, entre l'exercice de ces activités domestiques et les qualités des femmes. Le foyer, en tant que « pierre angulaire de l'ordre social[223] » devient le lieu à conserver, à préserver et à entretenir ; l'entretien de ce foyer devient la prérogative des femmes qui y jouent leur vertu et leur valeur. Mais cette valeur reste dans l'ombre du foyer et ne dépasse pas ses frontières[224]. La distinction entre la sphère productive et la sphère domestique, ainsi que les valeurs qui leur sont associées sont anciennes et largement ancrées dans notre société. A. Smith donnait ainsi comme exemple de travail improductif, le travail domestique. Cette distinction entre la sphère

[221] Les travaux de R. Gold sur les relations entre concierges et locataires s'appuient également sur les représentations sociales du métier de concierge (principalement celles du locataire) vues par le concierge lui-même, puisque cette analyse s'appuie exclusivement sur des entretiens menés auprès des professionnels.

[222] Fougeyrollas-Schwebel D., « Travail domestique, service domestique » dans, Boutet J., Jacot H., Kergoat J., Linhart D., *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, 1998, p. 328

[223] Ehrenreich B., English D., « La science, le travail et la ménagère. L'organisation scientifique du travail domestique dans l'Amérique des années 1900 », in Murard L., Zylberman P., *L'Haleine des faubourgs. Ville Habitat et Santé au XIXè siècle*, Recherches n° 29, pp187-219

[224] *Ibid.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

productive et la sphère domestique pose la question des rapports sociaux liés au genre et renvoie inévitablement à la division du travail entre hommes et femmes, et surtout aux justifications de cette division du travail. Le travail domestique est fortement associé aux analyses des féministes (à partir des années soixante-dix) sur la valeur du travail domestique, conçu en opposition avec une conception improductive de cet exercice de la domesticité[225]. L'activité domestique et l'activité professionnelle peuvent être analysées par le biais d'un objet commun, le travail[226]. Mais ce commun entre activité domestique et activité professionnelle doit constamment être défendu, justifié, revendiqué pour être entendu.

L'analyse culturelle de la domesticité permet de comprendre pourquoi l'association entre activité domestique et travail relève de la revendication. Avec la domesticité, nous sommes au cœur de la distinction entre le sale et le propre, le digne et l'indigne, le prestigieux et le vil. T. Veblen, dans ses travaux sur la classe de loisir[227], distingue ainsi ce qui relève de l'exploit et ce qui relève de la domesticité. L'exploit renvoie aux activités nobles, c'est-à-dire aux activités qui ne concourent pas à la production des conditions de survie (art, sport, chasse, politique, etc.). La domesticité renvoie aux activités indignes qui sont celles du quotidien, activités dévalorisantes qui entachent celui qui les réalise. Ainsi, C. Giraud reprend ces catégories de l'exploit et de la domesticité pour comprendre ce qui a distingué et ce qui distingue la sphère publique de la sphère privée : « le "public" reste ainsi plus ou moins associé à une mise à l'épreuve, à une mise en regard des autres et à une présentation de soi à travers des formes de représentations publiques et des argumentaires. Tel n'est pas le cas du "privé", ou tout du moins d'une conception de la vie privée associant le privé au "caché" et à "l'obscur" (Arendt). La domesticité ressort de cette conception du "privé". Elle se différencie de la catégorie de "l'exploit" portée par la "vie publique" car elle est vouée au quotidien, au répétitif, aux activités de bouche et d'entretien d'une famille par exemple.[228] » Cette distinction entre le sale et le propre, le digne et l'indigne, le prestigieux et le vil nous semble pouvoir être précisée et enrichie par d'autres conceptions de la domesticité. D'une part, toute

---

[225] Voir notamment les travaux de C. Delphy, par exemple Delphy C., *L'ennemi principal. Économie politique du patriarcat*, tome 1, Paris, Syllepse, 1998.

[226] Voir par exemple : Daune-Richard A-M., « Travail domestique et travail professionnel : le travail et ses représentations au sein de lignées féminines », *Travail et Emploi*, 17, juillet-septembre 1983, pp. 49-55. « Travail professionnel et travail domestique ont le plus souvent été analysés pour les femmes – et principalement pour les femmes mariées – en termes d'alternatives ou de cumul. En fait, ces deux secteurs de l'activité féminine relèvent traditionnellement de modes d'approche et de disciplines distincts : le travail salarié d'un côté, le travail domestique de l'autre. […] », l'auteur au contraire, considère « par hypothèse, un objet « travail » renvoyant à la fois à la sphère du professionnel et à celle du domestique », p.49

[227] Veblen T., *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Gallimard, 1970 (1899)

[228] Giraud C., Maurines B. (dir.) *Univers privés et publics. Dynamiques de recompositions*, Paris, L'Harmattan, Logiques Sociales, 2000, p. 13



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

la domesticité ne se retrouve pas attachée au sale ou à l'indigne, d'autre part toute la domesticité ne se retrouve pas attachée au sale ou à l'indigne avec le même degré. Ainsi P. Sansot[229] a montré la richesse du quotidien et de la domesticité. Rejetant l'exclusivité des analyses de la domesticité attribuée aux femmes en tant que forme de servilité, l'auteur explique la domesticité comme une mise en ordre permettant de lutter contre le chaos. La question du sens de ces activités est essentielle dans la compréhension de la professionnalité des professionnels du nettoyage et du ménage, elle participe à la valorisation des activités dans l'entre- soi. L'une des questions reste : comment les processus de valorisation sortent de l'entre- soi pour avoir un écho social ? Cette richesse de la domesticité, qui lui donne un sens pour ceux et souvent celles qui réalisent ces activités, n'enlève pas les représentations sociales attachées aux activités domestiques en termes d'activités peu prestigieuses.

La domesticité reste un catalyseur des rapports sociaux entre individus aux statuts différents, qu'ils soient liés au sexe ou à la position sociale dans la société. Les rapports de pouvoir qui se jouent au travers de la réalisation des activités domestiques s'expriment lorsque le travail domestique est réalisé par les femmes au sein de leur foyer (rapport de pouvoir entre les hommes et les femmes), mais aussi lorsque le travail domestique est réalisé au profit d'autres (rapport de pouvoir entre d'un côté ceux qui étaient appelés autrefois les domestiques, ou plus largement aujourd'hui les femmes de ménage et les salariés des services à la personne, et de l'autre leur employeur ou le destinataire du service ménager). Finalement, ce qui est en cause dans la domesticité, c'est une forme de servilité, dont il faut se défendre jusque dans le monde professionnel.

Dans les hôtels, ce ne sont pas seulement les activités domestiques qui sont transposées dans le monde professionnel, ce sont également les conditions de leur réalisation et les représentations qui y sont associées : division sexuelle des tâches, justification de cette dernière par ce que serait la « nature » féminine ou masculine, distinction entre le prestigieux et le vil.

### II.1.2. L'hospitalité : de la qualité morale à l'activité marchande

L'une des activités principales de l'hôtellerie tient à l'accueil des clients. L'hospitalité constitue également, comme les activités de nettoyage et de rangement, un pan important de la domesticité. Mais d'une part, il s'agit là de la face valorisée de la domesticité (notamment en raison du décloisonnement et de l'ouverture de la sphère domestique que suppose

[229] Sansot P., *Les gens de peu*, Paris, PUF, 1991



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

l'hospitalité), et d'autre part l'hospitalité dépasse le cadre de la domesticité. En effet, l'hospitalité est un objet sociologique complexe aux facettes multiples. Les travaux d'A. Gotman sur cet objet sociologique sont ici particulièrement mobilisés[230].

L'hospitalité peut relever de l'intime : il s'agit alors d'accueillir une personne chez soi, ou dans un espace social dont on maîtrise les codes et dont on « fait partie » ; accueillir une personne qui, elle, ne fait pas partie de cet espace social. L'hospitalité peut également relever de l'institutionnel (processus d'intégration de populations au sein d'une société). Dans tous les cas, l'hospitalité renvoie à l'altérité et aux traitements individuel et social de l'altérité. L'hospitalité constitue un objet privilégié dans la compréhension des liens sociaux. Elle permet de saisir la question des frontières des liens sociaux, de leur degré d'ouverture, de fermeture aux autres ; elle permet également de saisir les règles de la vie sociale et les conventions qui ont cours au sein de l'unité accueillante. En effet l'hospitalité, susceptible d'être considérée comme une vertu en même temps que comme un devoir, dépasse la relation interindividuelle entre l'accueilli et l'accueillant, elle est une relation entre l'accueilli et l'unité accueillante, entre l'étranger ou l'extérieur et l'unité sociale accueillante.

Comme pour les activités domestiques liées au nettoyage et à l'hygiène, l'hospitalité suppose une relation inégalitaire entre celui qui fait (qui offre l'hospitalité) et celui pour qui est réalisée cette activité (la personne accueillie). Mais contrairement aux activités domestiques du nettoyage, celui qui maîtrise et se grandit à travers ce geste est celui qui le réalise, bien plus que celui qui le reçoit. Autrement dit, la relation est maîtrisée par l'accueillant, qui est chez lui, et qui autorise l'autre à y pénétrer et à en profiter. Il est celui qui fixe les limites, notamment géographique entre l'invité et l'hôte. Ainsi, pour reprendre les analyses d'A. Gotman, l'hospitalité suppose une territorialisation de l'hôte.

La complexité de la relation née de l'hospitalité est importante. L'hospitalité est certes maîtrisée par l'accueillant, mais la personne accueillie reste celle qui est servi : l'hôte est à son service. La relation peut donc s'inverser, et comme le note A. Gotman, l'accueillant peut développer un sentiment d'exploitation. Ce sentiment d'exploitation se développe lorsque s'inverse le système accueillant / accueilli, c'est-à-dire lorsque l'accueillant estime que l'accueilli impose ses règles, son fonctionnement, voire ses envies et désirs. La notion d'hôte révèle bien cette ambiguïté dans la maîtrise de la relation entre accueillant et accueilli : l'hôte désigne à la fois la personne accueillante et la personne accueillie.

---

[230] Gotman A., *Le sens de l'hospitalité. Essai sur les fondements sociaux de l'accueil de l'autre*, Paris, PUF, 2001



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

L'hospitalité, pour reprendre A. Gotman est un rapport social asymétrique, mais il reste un rapport social ambigu dont l'asymétrie peut jouer en faveur de l'un ou de l'autre. L'asymétrie est d'autant plus ambigüe lorsque la personne accueillie est un client qui paye pour un service qui comprend l'hospitalité.

Transformant la personne accueillie en un client, le service hôtelier peut être considéré comme une forme particulière de l'hospitalité. Cette marchandisation de l'hospitalité en fait un simple service[231] et lui enlève ce qui en faisait une qualité morale, à savoir le don. De l'hospitalité offerte à une personne en situation de fragilité ou de danger (car loin de chez elle, ne maîtrisant pas les codes sociaux, ou faisant partie d'une minorité), le service hôtelier transforme l'hospitalité qui n'est offerte qu'à ceux qui sont en mesure de la payer : le service hôtelier s'adapte à la position sociale des clients. Alors que l'une des caractéristiques de l'hospitalité en tant que vertu et devoir, est de s'offrir à tous, notamment aux personnes démunies.

Ce commerce de l'hospitalité, associé à la spécificité sociale des hôtels en tant que lieux au sein desquels les clients ne sont plus, ou moins, tenus par leurs rôles sociaux habituels, explique l'image négative marquant les hôteliers et leur établissement (encore aujourd'hui cette image persiste par bien des côtés). J-M Lesur[232] a montré que, dès l'Antiquité grecque et romaine, ce commerce de l'hospitalité était mal perçu.

Malgré la transformation de la valeur accordée à l'hospitalité en raison de sa marchandisation, elle reste une dimension valorisée au sein du monde social de l'hôtellerie. Cette valorisation s'incarne dans la place occupée par le service réception dans la hiérarchie informelle des métiers de l'hôtellerie.

Deux activités, socialement significatives, sont historiquement au cœur du travail hôtelier : d'un côté la domesticité marquée par son absence de prestige et de l'autre l'hospitalité comme valeur reconnue et essentielle pour le lien social. Ces deux activités ont un point commun structurant : le lien étroit qu'elles entretiennent avec la sphère privée, voire la sphère de l'intime. Ces deux activités sont positionnées différemment sur l'échelle du prestige social. L'une qui, en passant dans la sphère professionnelle et malgré sa

---

[231] Même si des auteurs spécialisés dans le secteur hôtelier et le secteur lui-même estiment que cette marchandisation de l'hospitalité n'enlève pas tout caractère vertueux à l'hospitalité dont font preuve ceux dont c'est le métier. Voir par exemple, Cinotti Y., « L'hospitalité touristique au service des destinations », *in* Lemasson J-P., Violier P. (dir.), *Destinations et Territoires*, Québec, Éditions Téoros, Presse de l'Université de Québec, 2009, pp. 92-100.

[232] Lesur J-M., *op.cit.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

marchandisation, reste entachée par son image, et l'autre qui, en passant dans la sphère professionnelle et en raison de sa marchandisation, perd de sa superbe.

Ce lien étroit entre activités domestiques et activités hôtelières explique à quel point la problématique de la valorisation est prégnante. L'une des problématiques à laquelle doit répondre ce secteur est celle de la proximité avec la domesticité : comment bénéficier d'une reconnaissance des activités hôtelières en tant qu'activités dignes et prestigieuses ? La domesticité, qui regroupe des tâches considérées comme nécessaires, mais peu valorisantes, entache les activités hôtelières et les dévalue. Cette proximité avec la domesticité questionne le passage d'une activité privée à une activité professionnelle. Une professionnalisation de la domesticité est-elle possible ? Quels sont les enjeux de cette professionnalisation ? Pour comprendre ces enjeux, qui ne sont pas uniquement ceux attachés à la proximité entre activités domestiques et activités réalisées par les professionnels, il est intéressant de porter le regard sur l'hôtel et son usage par les clients. La comparaison entre les deux lieux de vie que sont la maison et l'hôtel est particulièrement éclairante, tant du point de vue des activités qui y sont exercées et de la valeur sociale qui leur est accordée, que du point de vue de l'usage de ces lieux et de la valeur sociale qui leur est accordée.

## II.2. Nécessité de se différencier de la sphère privée

### II.2.1. L'hôtel, la maison et les rôles sociaux

L'hôtel est un espace de vie aux dimensions et aux utilisations diverses. Juridiquement, « l'hôtel de tourisme est un établissement commercial d'hébergement classé, qui offre des chambres ou des appartements meublés en location à une clientèle de passage ou à une clientèle qui effectue un séjour caractérisé par une location à la journée, à la semaine ou au mois, mais qui, sauf exception, n'y élit pas domicile[233][…] ». L'hôtel est donc caractérisé par le passage : passage de la clientèle qui peut y séjourner plus ou moins longtemps, mais clientèle qui passe et qui ne reste pas. L'hôtel n'est donc pas un domicile, un foyer ou une maison. Mais la distinction entre l'usage de l'hôtel et la maison est ambigüe et loin d'être aussi claire que ce que laisse supposer la loi.

Entre l'hôtel et la maison existe un lien complexe fait de rapprochements et de ruptures. Ainsi à la question « pour vous, qu'est-ce qu'un hôtel ? », les salariés des hôtels étudiés apportent des réponses différentes et *a priori* contradictoires :

[233] Classement des hôtels et résidences de tourisme. Arrêté du 14 février 1986 modifié par l'arrêté du 27 avril 1988, et l'arrêté du 7 avril 1989 fixant les normes et la procédure de classement des hôtels et des résidences de tourisme.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Pour moi, personnellement, c'est un lieu d'évasion, quand on va à l'hôtel c'est qu'on part quelque part. On ne doit pas être comme chez soi, sinon on reste chez soi ! Il nous apporte des services, du genre se faire apporter le petit déjeuner en chambre. C'est plein de petits points qui font que pour moi c'est plus une détente.*

Économe[234], H2 - Femme, employée, 38 ans, CDI temps plein

*- Et le but c'est d'être comme chez soi, ou au contraire, d'être dépaysé ?*

*- Le but c'est de les mettre à l'aise pour qu'ils puissent se reposer et repartir le lendemain d'attaque pour leur boulot. La fonction première pour tous les hommes d'affaires, après il y en a qui viennent pour des raisons touristiques alors c'est un peu différent, mais pour les hommes d'affaires, c'est de rentrer, qu'on les laisse tranquille, qu'ils puissent décompresser, c'est le repos.*

Responsable réception, H3 - Femme, agent de maîtrise, 28 ans, CDI temps plein

*- On essaie que le client se sente bien, qu'il soit ici comme chez lui. On fait le maximum pour qu'il soit le plus à l'aise. C'est clair qu'il doit quand même y avoir une petite différence, si je prends mon cas personnel, chez moi et quand je vais l'hôtel, ce n'est pas pareil. Enfin, c'est la devise, le client est chez lui.*

Chef de rang 2, H2 - Homme, employé, 30 ans, CDI temps partiel

La complexité de la relation entre l'hôtel et la maison peut se comprendre à travers une approche phénoménologique. L'analyse des liens entre les images véhiculées par ces deux espaces sociaux[235] va nous permettre d'éclairer la relation entre ces lieux et leurs usages respectifs. Ces lieux de vie nourrissent notre imaginaire : la « maison onirique[236] » peut être analysée comme point d'ancrage en même temps que d'ouverture au monde alors que l'hôtel est, dans l'imaginaire, le lieu de tous les possibles, lieu de liberté au sein duquel les rôles sociaux n'auraient plus (ou moins) à être tenus. Ce lieu de tous les possibles embrasse des

[234] Les différentes fonctions, ainsi que les organisations dans lesquelles les salariés les exercent, seront décrites dans le chapitre 5, p. 149. Dans un souci de compréhension, nous proposons en annexe 6, p. 463, des éléments de description des fonctions citées avant ce chapitre.

[235] P. Sansot avait particulièrement bien montré la pertinence de la comparaison entre les images véhiculées par les espaces sociaux : « pour distinguer sérieusement deux lieux réels, ne faut-il pas d'abord chercher ce qui les distingue imaginairement, se demander de quels prolongements oniriques ils sont capables ? », Sansot P., *La poétique de la ville*, Paris, PUF, 1979, p. 22.

[236] Bachelard G., *La terre et les rêveries du repos : essai sur les images de l'intimité*, Paris, José Corti, Essais, 1992 (1948) ; voir aussi Bachelard G., *La poétique de l'espace*, Paris, PUF, 2001 (1957)



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

oppositions et brouille des frontières, plus ou moins structurantes, qui nous sont habituelles : le privé et le public, le culturel et l'utile, le loisir et le travail ou encore l'intime et le social.

La distinction entre l'hôtel et la maison se fait notamment à partir de la valeur d'intimité accordée à chacun de ces lieux. Cette intimité fait référence à la maison comme abri, comme protection vis-à-vis de l'extérieur : « La fenêtre, la porte, le toit peuvent, tour à tour, se charger d'un symbolisme très riche puisqu'ils règlent les rapports du sacré et du profane, du dedans et du dehors, du caché et du montré », pour reprendre P. Sansot[237]. Or l'hôtel rend perméables les frontières entre le dedans et le dehors, entre ce qui est caché et ce qui est visible. La porte de la chambre, par exemple, joue moins ce rôle symbolique de séparation entre le social et l'intime. Ainsi les premières visites des hôtels étudiés ont été l'occasion de constater un décalage important entre l'observateur extérieur et les salariés concernant la valeur d'intimité accordée aux chambres d'hôtel. Les salariés, plus précisément les femmes de chambre, entrent avec une facilité certaine[238] (contrairement à l'observateur extérieur) dans des chambres, certes vides, mais portant toutes les traces d'une occupation et d'une appropriation : vêtements posés sur une chaise, lit défait, affaires de toilette dans la salle de bain, etc. La seule indication de réserve des femmes de chambre à l'égard de cette intimité réside dans leur premier geste en pénétrant dans une chambre : ouvrir la fenêtre, aérer, faire partir les odeurs de l'autre. L'hôtel n'est pas la maison, la valeur d'intimité accordée à ce lieu n'est pas aussi forte en raison des passages successifs des clients et de la courte durée des séjours.

Face à une maison représentant la sécurité, l'hôtel reste encore aujourd'hui le lieu de tous les possibles du point de vue individuel et de tous les dangers du point de vue social. Danger concernant tout d'abord l'intégrité physique, puisque cette thématique de la sécurité des clients est l'un des points marquant historiquement la construction de l'hôtellerie comme métier. C'est un thème encore très présent dans l'opinion publique, notamment avec les incendies dramatiques de l'été 2005 qui ont touché une certaine catégorie d'hôtels (incendies qui font régulièrement l'actualité). C'est également un thème présent dans le discours des directeurs d'hôtel qui font de la sécurité des personnes une dimension essentielle de leur fonction.

L'hôtel est également le lieu de tous les dangers pour la famille. Si l'on reprend l'histoire de ce lieu, il était considéré (notamment au XIXe siècle, ce qui semble moins vrai

[237] Sansot P., *op.cit.*, p. 46

[238] Il ne s'agit pas de la facilité matérielle, elles ont toutes les *pass* des chambres pour réaliser leur travail, mais de l'absence de gêne liée à la découverte de l'intimité, de la chambre.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

aujourd'hui) comme l'antithèse de la famille. En effet, l'hôtel représente le lieu où la famille commence à se fissurer à travers les adultères, mais c'est aussi le lieu où les activités domestiques réalisées par les femmes n'ont plus lieu d'être[239]. En effet l'hôtel est un espace dans lequel la femme est exempte des tâches ménagères, la femme n'a pas à « tenir » l'hôtel comme elle tient sa maison, ni à organiser la vie quotidienne de la famille.

L'hôtel peut donc être considéré comme un espace social au sein duquel la liberté s'accroît eu égard aux rôles à tenir. L'hôtel ressemble à ces hétérotopies décrites et analysées par M. Foucault[240], cumulant et mêlant tous les espaces et les temps de la vie de l'homme. Les hétérotopies sont des « lieux réels, des lieux effectifs, des lieux qui sont dessinés dans l'institution même de la société, et qui sont des sortes de contre-emplacements, sortes d'utopies effectivement réalisées dans lesquelles les emplacements réels, tous les autres emplacements réels que l'on peut trouver à l'intérieur de la culture sont à la fois représentés, contestés et inversés, des sortes de lieux qui sont hors de tous les lieux, bien que pourtant ils soient effectivement localisables. Ces lieux, parce qu'ils sont absolument autres que tous les emplacements qu'ils reflètent et dont ils parlent, je les appellerai, par opposition aux utopies, les hétérotopies[241] ». Les hétérotopies « ce sont, parmi tous ces emplacements, certains d'entre eux qui ont la curieuse propriété d'être en rapport avec tous les autres emplacements, mais sur un mode tel qu'ils suspendent, neutralisent ou inversent l'ensemble des rapports qui se trouvent, par eux, désignés, reflétés ou réfléchis[242] ». L'hôtel en tant qu'espace autre, fait peur, car, à l'image des non-lieux, il « délivre celui qui y pénètre de ses déterminations habituelles[243] ». Ainsi, pour les clients, les hôtels sont des lieux de passage qui offrent la possibilité de sortir de leur quotidien, de leur foyer, des rôles qui leurs sont habituellement attribués : les femmes ne sont plus mère ni épouse, les collègues se voient en dehors du travail et ne sont déjà plus uniquement des collègues, les hommes ne sont plus pères ou maris.

*- Le client vient ici pour dormir, manger, pour faire ce qu'il fait habituellement chez lui, selon vous, son comportement change-t-il parce qu'il se trouve dans un hôtel ?*

---

[239] Voir notamment, Laflamme V., *Vivre en pension : hébergement, logement, famille et réseaux de sociabilité à Québec au tournant du XX^e siècle*, thèse de doctorat Histoire et Civilisations, EHESS, 2004.

[240] Foucault M, « Des espaces autres » [1967], *Dits et Écrits, II (1976-1988)*, Paris, Gallimard ("Quarto"), 2001, p. 1571-1581.

[241] Foucault M., *op.cit.*, p.1574-1575.

[242] Foucault, *op.cit.* , p. 1574

[243] Augé M., *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*. Paris, Editions du Seuil, La librairie du XX e siècle, 1992



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Oui, le client qui part la semaine. On voit pas mal de choses se passer dans les hôtels, les gens qui partent la semaine et qu'on a des appels des épouses … ça arrive et ça arrivera encore. Les personnes qui viennent aussi pour quelques heures à l'hôtel. On voit de tout. Les gens se lâchent, ils ne sont pas connus ici donc … Personne ne leur dit ce qu'il faut faire ou ne pas faire.*

Barmaid, H3 - Femme, employée, 27 ans, CDI temps plein

*- Et c'est le genre d'évènements qui arrivent plusieurs fois dans une carrière* [à propos de hooligans ayant saccagé l'hôtel] *?*

*- Moi c'était la première fois, non, après j'ai des clients qui arrivent, enfin j'ai plein de choses qui arrivent dans un hôtel, les gens, comment dire, les gens tout ce qu'ils ne font pas chez eux, le font à l'hôtel ! Généralement …*

*- Leur comportement change quand ils sont à l'hôtel ?*

*- Ouais, ouais, on voit pleins de choses, et encore nous on a de la chance d'être dans un hôtel… ce n'est pas un hôtel lambda quoi, mais malgré ça, on a quand même heu …* […] *non des fois il y a des choses, y'a des histoires, y'a des drôles d'histoires. Enfin un peu bizarre … y'a eu des receleurs, on les a bien identifiés, on a appelé la police, des exhibitionnistes, des …*

1er de réception, H1 - Homme, employé, 30 ans CDI temps plein

La notion d'hétérotopie est intéressante, car elle rend compte d'un clivage et d'une complicité entre le lieu des résidants ou des clients et le lieu de ceux qui y travaillent. Si l'hôtel peut être le lieu de tous les possibles pour les individus et de tous les dangers pour l'ordre social, c'est en raison du travail effectué par les salariés (prenant en charge le travail domestique de ce lieu de vie), des règles professionnelles (par exemple le secret professionnel) et du fonctionnement organisationnel (par exemple la coordination entre services qui permet la transmission des informations et des demandes des clients, sans que celui-ci n'ait à les répéter).

Ce travail dans l'ombre, cette ambiguïté entre l'hôtel et la maison ainsi que cette proximité entre les activités domestiques et hôtelières posent les contours du lien entre la problématique de la valorisation du travail de l'hôtellerie et la logique de professionnalisation.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

### II.2.2. Processus de notabilité des activités domestiques

Distinguer les activités réalisées au sein de la sphère domestique et celles réalisées au sein de la sphère hôtelière est une condition de leur professionnalisation et de leur transformation en activités professionnelles suffisamment dignes pour donner envie d'intégrer le secteur, d'y rester et d'y trouver du sens.

Cette distinction entre ce qui relève de la sphère domestique et ce qui relève de la sphère professionnelle est au cœur même de la construction du capitalisme moderne et participe de ce que M. Weber[244] appelle la rationalisation des activités sociales. La séparation juridique de l'entreprise et du ménage, l'organisation rationnelle de l'entreprise, la comptabilité rationnelle et indépendante de celle du ménage ainsi que le travail libre sont autant de facteurs liés au développement du capitalisme moderne, c'est-à-dire liés au développement de « l'organisation rationnelle capitaliste du travail (formellement) libre[245] ». Cette séparation renvoie à un processus d'autonomisation de l'économie par rapport aux autres sphères de la vie sociale, processus par lequel l'économie devient une entité propre à expliquer la structuration du social (ce qui ne signifie pas que l'économie se fait en dehors du cadre axiologique et normatif de la société[246]). L'une des pierres angulaires de cette autonomisation est la professionnalisation des activités permettant la production de biens ou de services qui sortent ainsi du ménage pour intégrer un marché sur lequel ils sont vendus.

Le processus de notabilité des activités hôtelières, qui suppose une distinction entre ces activités et celles qui sont réalisées dans la sphère domestique, passe donc par la construction de règles professionnelles. L'intervention étatique a permis de poser les contours de cette profession. Ces règles, qui tentent de rendre respectable une profession, montrent à quel point le processus de valorisation est une nécessité : l'intervention étatique laisse supposer que ces activités hôtelières sont à la frontière de la légalité et de la moralité, et dès lors, elles nécessitent un cadre législatif plus prégnant. La construction de la profession d'hôtelier montre la méfiance attachée à ce métier, à la fois trop proche de ce qui se fait dans la maison et s'en éloignant dans les valeurs et les normes encadrant les activités. Le cadre législatif de l'hôtellerie a trait à la sécurité au sein des hôtels (en tant qu'établissements accueillant du public) et au respect des mœurs (lié par exemple aux problèmes de prostitution

[244] Weber M. , *op.cit.*

[245] Weber M., *op.cit.*, p.15

[246] Voir, Le Velly R., « Le problème du désencastrement », *Revue du MAUSS*, 2007/1 n°29, pp.241-256



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ou encore d'alcoolisation). Ce n'est qu'une fois ce cadre posé que l'hôtellerie a été perçue comme secteur économique créateur d'emplois et de richesses.

J-M. Lesur[247] montre que la construction de la profession est passée par trois niveaux :

1. Celui relatif aux relations avec la police. L'activité hôtelière a été, et reste, une activité très surveillée, en raison de la sécurité qui doit être assurée aux clients et à la société dans son ensemble : que ce soit en lien avec les étrangers plus ou moins de passage au sein des hôtels ou en raison de la lutte contre le proxénétisme et l'encadrement de la prostitution.
2. Celui relatif à la réglementation sanitaire. Ce deuxième niveau s'inscrit dans le contexte du XIXe siècle avec les mouvements de l'hygiénisme, de lutte contre les épidémies et plus globalement dans le mouvement des Lumières. Le XIXe siècle est le temps de la mise en place d'une réglementation sanitaire stricte qui entraîne une profonde mutation de la profession et augmente les exigences des clients en matière de confort, d'entretien et d'hygiène.
3. Celui relatif aux politiques économiques en lien avec le soutien du tourisme en tant qu'activités économiques.

Mais le processus de notabilité de ces activités ne passe pas uniquement par la séparation entre activités domestiques et activités professionnelles, il passe aussi par une dimension qualitative associée aux conditions de travail des professionnels et à la reconnaissance de ces derniers en tant que tels. En effet, ce processus de notabilité suppose également de différencier la personne du travailleur de la force de travail qu'il vend sur un marché[248]. Sortir du ménage les activités domestiques, faire entrer les biens ou les services, ainsi que les activités permettant la réalisation de ces biens ou services, dans un processus de marchandisation font partie d'un mouvement de professionnalisation qui va jusque la différenciation du travailleur au sein de la sphère privée et de la sphère professionnelle. Cette différenciation du travailleur ne signifie pas uniquement échanger de la force de travail contre une rémunération. Elle signifie aussi la reconnaissance de l'expertise dans la réalisation de l'activité, expertise qui s'acquiert en dehors de la sphère privée.

La difficulté à distinguer ce qui relève de la sphère professionnelle et hôtelière de ce qui relève de la sphère privée est double : difficulté à différencier les activités et difficultés à

[247] Lesur J-M., *op.cit.*

[248] Voir, Boltanski L., Chiapello E., *op.cit*, p.236



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

différencier la personne du travailleur de ce pour quoi il est rémunéré. Nous verrons ainsi dans notre chapitre 9 que, dans les hôtels étudiés, les représentations des compétences nécessaires à la réalisation du travail hôtelier restent attachées à la sphère du privé, de l'intime et des qualités détenues par les individus. Ainsi, associer ces activités issues de la domesticité à une rémunération, n'extrait pas ceux qui les réalisent d'une certaine forme de servilité fonction de la relation avec le client.

Sortir les activités domestiques de leur sphère d'origine est donc une condition nécessaire, même si insuffisante, de la professionnalisation. En effet, sortir les activités domestiques de l'espace domestique ne les exonère pas des représentations qui y sont liées ou encore des relations de pouvoirs qui y sont attachées.

La nécessaire distinction entre domesticité et hôtellerie pose le cadre de la problématique de la valorisation des activités hôtelières et de ceux qui les réalisent.

L'entrée dans le monde social de l'hôtellerie par le biais de sa proximité avec la domesticité nous permet de comprendre les problématiques de frontières et de hiérarchies internes et externes qui se posent à ce monde social. La capacité d'un monde social à définir ce qui le caractérise ainsi que l'authenticité de ses membres suppose la constitution d'un espace propre, même si évolutif. La constitution de cet espace est l'un des paramètres important du processus de valorisation.

Les hôtels et les activités qui y sont exercées ont de multiples facettes. La proximité avec la domesticité, et plus globalement avec la sphère privée, en est une. Il en est une autre, participant également à fonder le processus de valorisation des activités hôtelières : la proximité entre les hôtels, et plus précisément les hôtels de chaîne, et la ville.

## III. Une entrée par l'espace social

Nous nous proposons de regarder l'hôtel en tant qu'espace physique et social en nous interrogeant sur la construction et l'organisation de ce lieu qui s'offre au public, mais qui ne se révèle pas complètement à lui. Que nous dit l'hôtel en tant qu'espace social de la façon dont se pose la problématique de la valorisation ? Saisir les formes de l'action à travers une analyse de l'espace, et de ce qui l'unit à l'homme, semble d'autant plus pertinent concernant l'hôtellerie. En effet, s'interroger sur la valorisation d'un ensemble de métiers nécessite de comprendre ce qui différencie, mais également ce qui unit ces métiers. Or les métiers de l'hôtellerie ont comme point commun le plus évident de partager un même espace social. Mais que partagent-ils exactement ? Et que détermine cet espace social ?



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Nous avons vu que l'espace, en tant que « mise en forme de l'environnement », constitue pour A. Strauss un élément essentiel de la compréhension des mondes sociaux. Dans la tradition interactionniste, E. Goffman pose la sociologie comme « sociologie des circonstances » [249] et fait de la « scène » de l'action et des interactions un objet central. Il cherche à tenir compte de l'organisation temporelle et spatiale des activités sociales et voit dans l'ordre social, un ordre circonstancié selon les lieux de l'action.

Un autre auteur a également fait des circonstances du social un objet de recherche à part entière, il s'agit d'A. Giddens. Il a pensé l'espace comme élément indispensable à l'analyse du social et comme questionnement théorique central. En effet, A. Giddens fait du concept d'espace-temps, constitutif des pratiques sociales, l'une des bases de sa théorie de la structuration. Il nous explique « comment la théorie du social doit tenir compte du caractère situé de l'interaction dans le temps et dans l'espace »[250]. Le contexte de l'interaction joue un rôle essentiel, car, pour A. Giddens, il permet de rendre intelligible la continuité du social. L'espace définit certains termes de l'interaction et détermine en partie les ressources que les individus possèdent, mais ces derniers agissent à leur tour sur l'espace : « En même temps que les agents sont en interaction les uns avec les autres, ils se déplacent dans des contextes physiques dont les propriétés interagissent avec les capacités des agents »[251]. L'espace social chez A. Giddens est donc bien un espace structuré et structurant. Par ailleurs, l'espace, et plus généralement les circonstances dont l'espace fait partie, permettent de relier l'individu au monde social, et font partie de ce que l'auteur appelle la « conscience pratique », c'est-à-dire les raisons et les techniques de l'action qui ne font pas l'objet d'une formulation discursive.

Il existe donc bien une base théorique à l'analyse de l'espace social. Pourtant, les sociologues des organisations ne s'attachent que rarement à analyser l'organisation en tant qu'espace social, alors que l'espace social est une composante essentielle du travail et du quotidien de travail des salariés. C'est d'ailleurs cette quotidienneté des espaces sociaux qui jette un voile sur ces derniers en tant qu'objet d'analyse. Pour reprendre G. Perec « Nous cherchons rarement à en savoir davantage et le plus souvent nous passons d'un endroit à l'autre, d'un espace à l'autre sans songer à mesurer, à prendre en charge, à prendre en compte ces laps d'espace. Le problème n'est pas d'inventer l'espace, encore moins de le ré-inventer […], mais de l'interroger ou, plus simplement encore, de le lire ; car ce que nous appelons

[249] Goffman E., *op.cit.*

[250] Giddens A., *La constitution de la société*, Paris, PUF, 1987, p. 163.

[251] Giddens A., *op.cit.*, page 166.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

quotidienneté n'est pas évidence, mais opacité : une forme de cécité, une manière d'anesthésie[252]. »

Nous proposons d'analyser l'hôtel en tant qu'espace social sur deux niveaux : d'abord en tournant le regard vers l'extérieur et en interrogeant l'environnement de l'hôtel ; ensuite en tournant le regard vers l'intérieur, et en interrogeant l'organisation spatiale de l'hôtel, dont nous verrons qu'elle reflète l'organisation du travail.

## III.1. Un espace social inscrit au cœur de la ville

L'environnement des hôtels est important pour comprendre ce dernier en tant qu'espace social. En effet, les hôtels sont insérés dans un contexte géographique et social qui influe très largement sur le ressenti associé aux hôtels. Ce contexte géographique influe également sur l'activité même de l'hôtel, notamment sur son type de clientèle.

### III.1.1. L'hôtel, la ville, la modernité

Cette partie ne se donne pas pour objectif de traiter de l'histoire de la ville ni, à l'intérieur de cette dernière, de celle des hôtels de manière exhaustive. Il s'agit de souligner les points possibles de recoupement dans les signifiants associés à la ville et aux hôtels. Il s'agit de comprendre quelle est leur place dans le cadre d'une modernité marquée par une individualisation forte du social.

L'hôtel, qualifié d'hétérotopie, a un lien fort avec la ville en tant que lieu permettant un relâchement des contraintes, des normes plus faibles, une liberté plus grande et *in fine* un individualisme accentué. Pour reprendre G. Simmel, la ville peut être associée à une augmentation de la taille du groupe signifiant la recherche d'une différenciation sociale plus forte. Pour cet auteur, à mesure que le cercle social s'agrandit, « la liberté d'individualité » augmente : « Si le cercle où nous sommes actifs et auquel va notre intérêt s'élargit, il donnera plus d'espace au déploiement de notre individualité[253] ». G. Simmel insiste ainsi sur « la liberté, la responsabilité de soi qui reviennent à l'homme dans un environnement social large et animé[254] ». Cet « environnement social large et animé » peut être associé à la ville au sein de laquelle la densité importante de population crée de l'interdépendance entre individus et transforme les relations sociales (pour reprendre G. Simmel, cette transformation est également celle induite par la place de l'argent). Pour reprendre A. Laurent, c'est d'ailleurs ce

[252] Perec G., *Espèces d'espaces*, Paris, Ed. Galilée, 2000 [1974], p. « prière d'insérer ».
[253] Simmel G., *op.cit.*, p.690
[254] Simmel G., *op.cit.*, p.702



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

qui fait le « pouvoir de séduction » de la ville : « son pouvoir de séduction provient des gains de liberté individuelle générés par la plus grande complexité des relations entre individus. Un lien subtil se tisse entre les interdépendances nécessairement plus fortes en ville et le progrès de l'indépendance individuelle, entre le développement de la vie privée et une population plus dense dans ces conditions. L'émancipation se paye et découle d'une plus forte complémentarité « sociale» entre individus[255] ». La ville est associée à l'idée d'une moindre détermination sociale et culturelle, qui permet une mobilité, non seulement géographique, mais surtout sociale. Le champ des possibles s'élargit au sein des villes.

Cette caractéristique de la modernité, à savoir la place de l'individu et son rapport au social, trouve particulièrement à s'exprimer au sein des hétérotopies, et notamment des hôtels. L'hétérotopie ouvre le champ des possibles en réunissant en son sein des temps sociaux différents, des pratiques sociales variées, des relations sociales autres que celles qui incombent traditionnellement aux individus en raison de leurs rôles sociaux. Hétérotopie et ville ont donc comme point commun la marque de la modernité, à savoir la place centrale de l'individu en détachement du social.

Le perpétuel mouvement associé à la ville trouve un écho au sein des hôtels, et plus précisément dans leur mode de fonctionnement et les normes professionnelles en vigueur au sein de ces organisations (nous y reviendrons à partir de la p.270). En effet, le mouvement tient une place importante dans la professionnalité hôtelière qui place l'activité continue comme l'une de ses marques.

### III.1.2. L'environnement : déterminant essentiel de l'activité hôtelière

La ville, et plus globalement l'environnement des hôtels, participe à la construction des représentations et des usages associés aux hôtels. Mais cet environnement participe également à la construction des activités déployées par les professionnels au sein des hôtels.

L'importance de la situation géographique a très vite été comprise par les hôteliers, comme le montrent les trois règles prioritaires édictées par C. Hilton, créateur éponyme de la chaîne hôtelière : premièrement l'emplacement, deuxièmement l'emplacement, troisièmement l'emplacement.

De manière générale, les hôtels, surtout de chaîne, sont des espaces intégrés à la ville. En effet, en campagne, nous retrouvons plus facilement des auberges, des gîtes, ou des hôtels indépendants. Le lien entre l'hôtellerie et l'urbanité est en fait un lien entre l'hôtellerie de

[255] Laurent A., *Histoire de l'individualisme*, Paris, PUF, Que sais-je ?, 1993, p.40



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

chaîne et l'urbanité. La présence hôtelière en zone de montagne et en milieu rural est due respectivement pour 95 % et pour 85% aux seuls indépendants[256]. Comme le note H. Denizet « L'espace urbain concentre 37 % des hôtels classés et 55 % des chambres en 2005. Les établissements y sont de taille largement supérieure à la moyenne, en particulier en Ile de France. Les chaînes sont très fortement implantées dans les zones urbaines (la moitié de la capacité), mais également le long des axes routiers[257] ».

L'environnement tend à déterminer l'activité d'un hôtel. La ville, par la proximité avec de multiples activités culturelles (festivals, événements, etc.), d'affaires ou sportives, favorise le fonctionnement économique des hôtels.

De plus, les transports (gares, aéroports, autoroutes) existant dans ou autour des villes tendent à déterminer l'activité hôtelière. Ce lien entre les transports et l'activité économique est évidemment un atout important, mais il constitue aussi une source d'incertitude pour l'organisation hôtelière. Ainsi, l'hôtel H4 se situe à proximité d'un aéroport conditionnant son activité : en cas de problèmes techniques, d'impossibilité de décoller, il faut pouvoir accueillir un nombre souvent important de voyageurs sans réservation et s'adapter rapidement d'un point de vue organisationnel.

La situation géographique des hôtels est une donnée importante qui participe à la construction des représentations, des usages et des activités des hôtels. Pour mieux comprendre le fonctionnement des hôtels, nous proposons de les décrire à la manière d'un observateur extérieur ou d'un client attentif à l'espace qu'il occupe : la structuration de l'hôtel, en tant qu'espace social, et la façon dont les salariés évoluent dans cet espace.

## III.2. Physique de l'hôtel

### III.2.1. Structuration de l'espace social[258].

La structuration de l'espace social est importante au sein des hôtels, car il s'agit de lieux qui accueillent du public. Les formes de ces espaces sociaux sont extrêmement étudiées et surtout destinées à plaire. Elles indiquent aux clients les comportements à adopter, leur suggèrent des comportements appropriés sans indication explicite (par exemple un client

[256] Daguin A., « Quelle stratégie pour l'hôtellerie dans l'économie française ? », Rapport du Conseil Economique et Social, Novembre 2006, disponible sur : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics

[257] Voir le rapport : Denizet H., 2005. *Panorama du secteur hôtelier*, Direction du Tourisme, DSPES, http://www.tourisme.gouv.fr

[258] Cette description se fera sur le modèle de : Peneff J., *L'hôpital en urgence*, Paris, Ed. Métailiè, 1992



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

comprendra de lui-même qu'il n'a pas à entrer dans la cuisine d'un hôtel, sauf exception, tout comme il adaptera son intonation de voix en fonction du lieu où il se trouve : aux étages, il baissera le ton sans consigne extérieure). La morphologie de l'hôtel doit donc être analysée comme un moyen d'intérioriser et de diffuser des pratiques sociales aux clients, mais également aux salariés. La morphologie de l'hôtel nous éclaire donc sur les règles sociales de l'usage de ce lieu.

Lorsque nous entrons dans un hôtel, le calme et la tranquillité frappent. Malgré la présence d'un bar et d'un restaurant qui sont habituellement des lieux de vie plus ou moins agités, les hôtels constituent des espaces à part parmi ces lieux regroupés au sein de la même convention collective : les cafés, restaurants et hôtels. Ces observations se retrouveront dans les représentations que se font les salariés des hôtels comme lieux de repos à destination des clients, en contraste avec la représentation qu'ils ont des hôtels comme lieux de travail marqués par le mouvement constant.

Dans ces lieux, pouvant être particulièrement grands, aucun besoin de signalisation, aucune demande de renseignement ne sont nécessaires, tout ce qui intéresse le client (ou tout ce qui est censé l'intéressé selon les professionnels) est visible et compréhensible (contrairement à l'hôpital que J. Peneff décrit comme difficilement déchiffrable pour le non initié). Le client peut passer d'un territoire à un autre au sein de l'hôtel sans grande difficulté (si ce n'est pour trouver sa chambre, l'indication est alors donnée par le ou la réceptionniste) et identifier facilement les rôles de chacun selon leur positionnement territorial au sein de l'hôtel.

Une fois passées les portes automatiques, le premier territoire que l'on découvre est le hall surtout marqué par la présence de la réception et permettant de distribuer tous les autres territoires (cafés, restaurants, ascenseur ou escalier permettant d'accéder aux chambres). Il permet de distribuer les territoires les plus visibles et accessibles, mais également les territoires plus cachés et intimes que constituent les étages et les chambres ou encore les salles de réception ou de réunion pouvant être louées par les entreprises. L'hôtel est un lieu ouvert, en ce sens où n'importe quelle personne (correspondant néanmoins aux caractéristiques sociales attendues) peut entrer pour boire un verre ou manger au restaurant. Mais l'hôtel contient aussi des espaces plus privés, voire intimes. Le hall symbolise parfaitement cet entrelacement du public et du privé puisque sont directement accessibles et visibles : la réception, le café, le restaurant, alors que les portes battantes cachent du public d'une part les étages, les chambres, les salles de réunion (ces pièces ne sont pas visibles, mais par ailleurs



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

accessibles au public auquel elles s'adressent) et d'autre part la cuisine et les différentes pièces de travail des salariés (ces pièces sont plus difficilement accessibles).

Cette dialectique du visible et du caché doit se comprendre comme étant au principe même de l'hospitalité, et comme nous l'avons vu concernant les hôtels, de l'hospitalité marchande : en tant que relation spatialisée à l'autre, consistant en une territorialisation de l'hôte, l'hospitalité est un savant mélange entre partage des territoires et mise à l'écart de ce qui relève de la domesticité. Pour autant, il est intéressant de noter que certaines pièces de travail (n'ayant pas directement à voir avec la domesticité) semblent plus en retrait (par rapport aux clients) que d'autres, c'est le cas des bureaux des supérieurs hiérarchiques et des directeurs. En effet, ces pièces ne sont accessibles que par les salariés ou par des personnes extérieures introduites par les salariés. Les bureaux des responsables de service sont à l'écart de la relation clientèle, comme cachés des clients, alors que cette même relation clientèle est placée au cœur du travail hôtelier par l'organisation et par ses relais, les responsables eux-mêmes. Tout se passe comme si la réussite organisationnelle autorisait un éloignement par rapport aux clients. Ceci montre l'ambiguïté des représentations de la relation clientèle au sein de ces organisations.

La réception se situe face à l'entrée ou sur le côté du hall, elle constitue un passage obligatoire. Le second territoire visible est composé du café et du (ou des) restaurant(s). Réception, café, restaurant sont donc des territoires publics, territoires les plus ouverts.

Les salariés (en dehors des responsables de service), surtout en journée, ont tendance à rester au sein de leur territoire. Il est rare de voir un ou une réceptionniste se déplacer jusqu'au café, de même les femmes de chambre ne se déplacent quasiment que dans les étages (leur matériel de travail se situant au sein même de ces étages). En cas de nécessaire coopération, la relation téléphonique est beaucoup plus courante que le face à face, même si cette relation téléphonique peut être renforcée par un visuel à distance, et donc par des gestes, des sourires, etc. Au contraire, les salariés sont plus mobiles la nuit, mais ils sont également moins nombreux. Le réceptionniste de nuit, qui se voit assigner comme poste de travail la réception, peut facilement aller au bar. Il a d'ailleurs l'obligation de se déplacer pour faire une ronde, pour récupérer les fiches petits-déjeuners aux étages ou encore pour préparer la salle petits-déjeuners pour le service restauration dans les hôtels les plus petits.

La physique des hôtels est importante car c'est l'un des aspects distinctifs de ces structures. Les hôtels étudiés sont en constante rénovation, un peintre est d'ailleurs affecté à un ou plusieurs établissements, selon leur taille, afin d'entretenir l'hôtel dans son ensemble et les chambres en particulier. L'aspect de l'hôtel est donc un élément distinctif pour la clientèle,



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

mais également pour les salariés qui montrent une certaine fierté à travailler dans un hôtel constamment rénové ou encore dans un bel établissement disposant d'une histoire. Nous aurons l'occasion de revenir sur chacun des sites des hôtels étudiés, à partir de la page 149.

### III.2.2. L'attention portée au physique des salariés

Cette logique de distinction se retrouve physiquement au sein de l'hôtel entre les services. Non seulement les services se partagent l'hôtel en territoires, avec peu de points de rencontre, mais ils continuent à se distinguer entre eux à travers les vêtements de travail. Ces distinctions entre fonctions et entre services liées aux vêtements et accessoires de travail rendent plus explicite « la sphère de signification[259] » qui entoure les salariés : vêtements et accessoires désignent leur fonction, leur rôle dans l'hôtel, leur place dans la hiérarchie, et *in fine* participent à la prévisibilité des relations sociales entre salariés des hôtels et entre salariés et clients.

Ainsi en réception, l'ensemble des réceptionnistes est en tailleur ou costume propre à chaque marque, coupe plus ou moins stricte selon la marque de l'hôtel (une tenue plus décontractée leur est proposée le week-end). Au restaurant, au bar ou au café, la tenue des serveurs est traditionnelle, gilet, jupe ou pantalon de tailleur ou de costume. Aux étages, les femmes de chambre disposent d'un ensemble décontracté ou traditionnel selon les marques. La tenue des femmes de chambre est étudiée afin de leur permettre de faire les gestes de travail habituels sans gêne. Le service commercial ne dispose pas d'uniforme spécifique. Le service technique dispose de bleus de travail. Les responsables de service peuvent échapper aux uniformes. Les vêtements traduisent la division horizontale et verticale du travail.

Allant plus loin que le port de vêtements spécifiques, des conseils sur l'aspect extérieur sont donnés, toujours dans un souci de séduction, que nous pouvons qualifier de commerciale, à l'égard du client. Ainsi, lors de la présentation des nouveaux uniformes pour le service des étages, les femmes de chambre ont eu droit à une formation leur conseillant d'être maquillées et leur montrant comment faire (afin de n'être ni trop ni trop peu maquillées), même si de l'aveu des femmes de chambre il n'est pas évident de rester maquillées à la fin d'une journée de ménage entre produits ménagers, eau, etc.

Si les responsables n'ont pas d'uniforme et bénéficient donc d'une certaine liberté en la matière, ils disposent néanmoins d'un accessoire que n'ont pas les autres salariés : le téléphone. En effet, ce dernier, glissé dans la poche, est en permanence à portée de main. Ce

[259] Simmel G., *op.cit.*, « Excursus sur la parure », pp.373-378, plus précisément p. 374



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

téléphone permet surtout les communications internes (à l'hôtel, mais également au sein du groupe) puisque les clients ne disposent pas du numéro de ligne directe. Ce téléphone est un outil essentiel pour la coordination des services, pour faire du travail hôtelier, non pas un service dispatché entre les différentes activités, mais une unité de service pour le client. C'est également un outil générant de nombreuses interruptions et nécessitant une hiérarchisation des priorités qui se rejoue au gré des appels.

Contrairement à la parure analysée par G. Simmel, les vêtements de travail ne laissent que peu transparaître l'individu derrière l'uniforme et donc derrière le rôle qui lui est attribué dans l'organisation. C'est là un point essentiel au sein d'hôtels faisant de l'entrepreneuriat de soi un ethos à l'égard du travail. Cette contradiction apparente montre comment le monde social de l'hôtellerie construit cet ethos comme un moyen au service du gouvernement des organisations destiné à mobiliser et contrôler les individus qui y travaillent, notamment dans le but de rendre prévisibles les comportements. L'ethos de l'entrepreneuriat de soi se construit donc dans le monde social de l'hôtellerie, qui est un monde au sein duquel la hiérarchie importe particulièrement. Nous reviendrons sur les liens entre hiérarchie et entrepreneuriat de soi (p.380), mais il est intéressant de remarquer qu'au plus les individus montent dans cette hiérarchie, au plus ils peuvent laisser transparaître leur individualité notamment par le biais de leur vêtement[260]. L'expression de l'individualité se gagne : la notion de mérite est ce qui permet de faire tenir dans un ensemble cohérent hiérarchie et entrepreneuriat de soi. Pour reprendre les catégories de G. Simmel, dans un hôtel, c'est-à-dire dans une entreprise de service, « l'être pour soi » s'efface au profit de « l'être pour les autres », et surtout au profit de l'être pour les clients. Ce n'est que lorsque les salariés ont surmonté des épreuves et ont apporté la preuve qu'ils pouvaient être entrepreneurs d'eux-mêmes[261], que « l'être pour soi » peut s'exprimer formellement, de façon visible.

[260] L'expression de l'individualité par le biais des vêtements reste toutefois limitée dans les hôtels par leur nombre d'étoiles.

[261] Nous aurons l'occasion d'y revenir plus largement dans la troisième partie, à partir de la p. 225



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

# Chapitre 5 / Le cas des hôtels de chaîne étudiés

Nous venons d'ouvrir les portes des hôtels qui ont été étudiés, en en proposant une présentation physique et des signes distinctifs de ceux qui y travaillent. Nous proposons maintenant d'aller au-delà de ce que voient les clients et de commencer à pénétrer dans les coulisses de ces établissements afin de comprendre leur fonctionnement et le travail qui y est fait.

Nous présenterons d'abord chacun des hôtels étudiés en nous penchant sur leurs activités, leur site, leur technologie et plus précisément leur rapport à la standardisation dans la réalisation des activités, ainsi que leur organisation. Il s'agira de mettre en avant les particularités de chacune de ces structures en reprenant les éléments constitutifs des mondes sociaux selon A. Strauss (voir p.115).

Au-delà de leurs particularités, ces hôtels sont des filiales d'un même groupe. Cette appartenance modèle leur identité et leur fonctionnement, et ce d'autant que ce groupe est connu pour avoir imposé l'industrialisation du service hôtelier en France. Nous présenterons donc le groupe auquel appartiennent les hôtels étudiés, et nous présenterons surtout la volonté de standardisation de ce groupe et la façon dont elle influence le fonctionnement des structures étudiées.

Enfin, pour terminer la présentation de ces hôtels, nous décrirons les principaux services au sein des hôtels, les activités qui y sont réalisés et nous nous attacherons à préciser les profils des salariés réalisant ces activités.

## I. Présentation monographique des hôtels

Pour présenter chacun des hôtels étudiés, nous nous appuierons sur les éléments caractéristiques des mondes sociaux selon A. Strauss, cités dans l'introduction de notre deuxième partie :

- Les activités primaires et autres : il s'agira de mettre en avant les particularités de l'hôtel (activité de restauration importante ou inexistante, place des activités liées aux séminaires, etc.)
- Le site : nous préciserons l'emplacement de l'hôtel, l'influence de l'emplacement sur les activités et le type de clientèle ou encore l'état du bâtiment (déterminant pour le service proposé et les relations avec les clients.)



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- Les technologies : il s'agira de développer l'un des paramètres essentiels de la réalisation des activités hôtelières, à savoir l'appartenance à une marque et le rapport à la standardisation.
- L'organisation structurant et hiérarchisant les différentes activités : la taille de l'hôtel, le nombre de chambres, de salariés, la structure organisationnelle plus ou moins développée, etc. Nous présenterons les éléments organisationnels distinctifs de chacun des hôtels.

Avant de présenter chacun des hôtels, quelques mots sur leur classification. Les quatre hôtels étudiés étaient classés hôtels trois étoiles au moment de l'enquête. Depuis novembre 2011, ces hôtels sont passés en quatre étoiles suite à la nouvelle classification hôtelière. La classification hôtelière en France a en effet évolué avec la loi de développement et de modernisation des services touristiques du 22 juillet 2009. Ce nouveau classement a pour objectif principal d'établir une correspondance entre le classement français et les labels internationaux. Jusqu'alors le classement français ne reconnaissait pas l'existence des cinq étoiles. Désormais, le classement français reconnaît les hôtels allant d'une à cinq étoiles alors que l'ancien classement reconnaissait les hôtels de 0 à 4 étoiles luxe. Les critères sont plus nombreux, puisqu'à l'espace et aux équipements offerts aux clients (déjà audités pour l'ancienne classification) s'ajoutent : les services aux clients, l'accessibilité aux personnes en situation de handicap et le développement durable. Au sein du groupe étudié, cette réforme du classement des hôtels de tourisme a eu pour effet de faire monter d'une étoile chacune des marques détenues par le groupe. Ainsi les marques zéro étoile peuvent se prévaloir d'une étoile, alors que les marques appartenant jusqu'alors aux quatre étoiles sont passées en cinq étoiles. Les marques A et B étudiées sont donc passées de trois à quatre étoiles. Ce changement de classification n'a pas eu pour effet de transformer les services ou le fonctionnement des hôtels ; il s'agit principalement de s'aligner sur la classification internationale. En effet, l'influence du groupe étudié sur la mise en place de cette nouvelle classification semble importante. Les actions de lobbying restent toujours délicates à observer, mais l'une des critiques à l'égard de ce nouveau classement concerne le poids de ce groupe dans la construction du référentiel, face à des absents de taille dans le processus de construction de cette réforme : les clients[262]. Ces référentiels seraient bien plus adaptés au

[262] Une association, particulièrement présente médiatiquement (le comité de modernisation de l'hôtellerie française), dénonce ainsi le poids de ce groupe dans la réforme et, dès lors, dénonce également la faible correspondance entre d'une part ce classement et la situation des indépendants et d'autre part entre ce classement et les besoins des clients.



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

fonctionnement du groupe qu'aux besoins des clients. Il reste que cette réforme a permis une montée en classification des hôtels du groupe, sans que des efforts particuliers ne soient développés en termes d'investissements, de transformation des équipements ou encore de prestations de service.

## I.1. L'hôtel H1 (marque A) : une activité influencée par la proximité de la gare

- Les activités de l'hôtel

Cet hôtel est le plus récent, il a ouvert ses portes en 2001. L'idée, pour cet hôtel principalement dédié à une clientèle affaire (suivant en cela la stratégie de la marque avec une clientèle d'affaire représentant 62 % de la clientèle totale de la marque), était alors de suivre le déplacement du centre d'affaire du centre ville de Lille aux différents quartiers jouxtant la gare (autour du centre d'Euralille et d'un quartier alors en construction à proximité du Zénith de Lille). Son taux d'occupation est de 66 %, légèrement supérieur au taux d'occupation des milieux de gamme du groupe. Son activité se déroule essentiellement du lundi au jeudi : en moyenne 20 chambres sont occupées les week-ends, sur une capacité de 96 chambres. La clientèle est donc en majorité une clientèle affaire. Ses activités se concentrent autour de trois pôles : l'hébergement, les séminaires, la restauration. La part de l'activité « séminaires » est plus importante dans cet hôtel que dans les autres hôtels de la même marque.

- Le site

L'hôtel H1 est situé à proximité de la gare de Lille Flandres. Cet emplacement influence le type de clientèle et l'activité de l'hôtel. Cette proximité de la gare explique, selon le directeur et les responsables hébergement et commerciale, la part importante de l'activité « séminaires ». Elle explique également que la clientèle soit principalement une clientèle qualifiée de « gare » par les responsables. Cette clientèle « gare » serait une clientèle parisienne à 80 % composée de directions générales, réputées plus exigeantes en matière d'assistance :



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Nous faut que ça aille vite, que ce soit nickel, que le matériel soit impeccable, parce qu'en réalité les clients qui viennent en réunion chez nous ont l'habitude d'avoir une assistante, donc ils sont beaucoup plus demandeurs en termes d'assistance.*

Assistante Commerciale Séminaires et Banquets (ACSB), H1 - Femme, agent de maîtrise, 30 ans, CDI temps plein

*- Ouais voilà, pris en charge de A à Z, ils vont demander à confirmer un vol, réserver un taxi, de leur organiser heu… presque leurs journées quoi, sachant qu'à la base ce n'est pas eux qui s'occupent de leurs réservations, ils ont des plannings chargés.*

1er de réception, H1 - Homme, employé, 30 ans, CDI temps plein

La proximité avec le Zénith de Lille assure également l'activité hébergement, que ce soit par le biais des salons qui se tiennent tout au long de l'année dans cette salle ou des artistes s'y produisant.

Par ailleurs, le site relativement récent est néanmoins rénové régulièrement : les peintures notamment sont refaites constamment.

- Les technologies

Cet hôtel appartient à la marque A, marque phare du groupe, à plusieurs titres. D'abord, car cette marque a été la première créée. Elle est celle qui a lancé le groupe et fondé sa réputation. Ensuite, car il s'agit de la marque symbolisant le mieux l'innovation à l'origine de ce groupe : l'importation de la standardisation de l'hôtellerie en France. Cette marque est en effet celle au sein de laquelle les logiques de standardisation du service hôtelier s'expriment le plus fortement. Tous les hôtels de la marque A (c'est-à-dire quasiment 400 hôtels) proposent les mêmes services aux mêmes prix : la décoration de l'hôtel et des chambres sont identiques, tout comme la restauration avec une même carte, des produits identiques achetés chez les fournisseurs référencés, une même tenue portée par les salariés, etc. L'idée de produits et de services « parfaits » connus des clients, en référence à ce que propose la marque, est revenue chez les salariés interrogés : tous les hôtels de la marque étant les mêmes, les clients réservant dans cet hôtel savent à quoi s'attendre et potentiellement connaissent les caractéristiques du service qu'ils viennent chercher. Le rapport à la standardisation est donc particulièrement fort en raison de l'appartenance à la marque A, d'un hôtel récemment créé et d'une proximité de la gare qui attire une clientèle d'affaire parisienne « direction générale. » Selon les salariés, cette clientèle est encore plus en demande de points



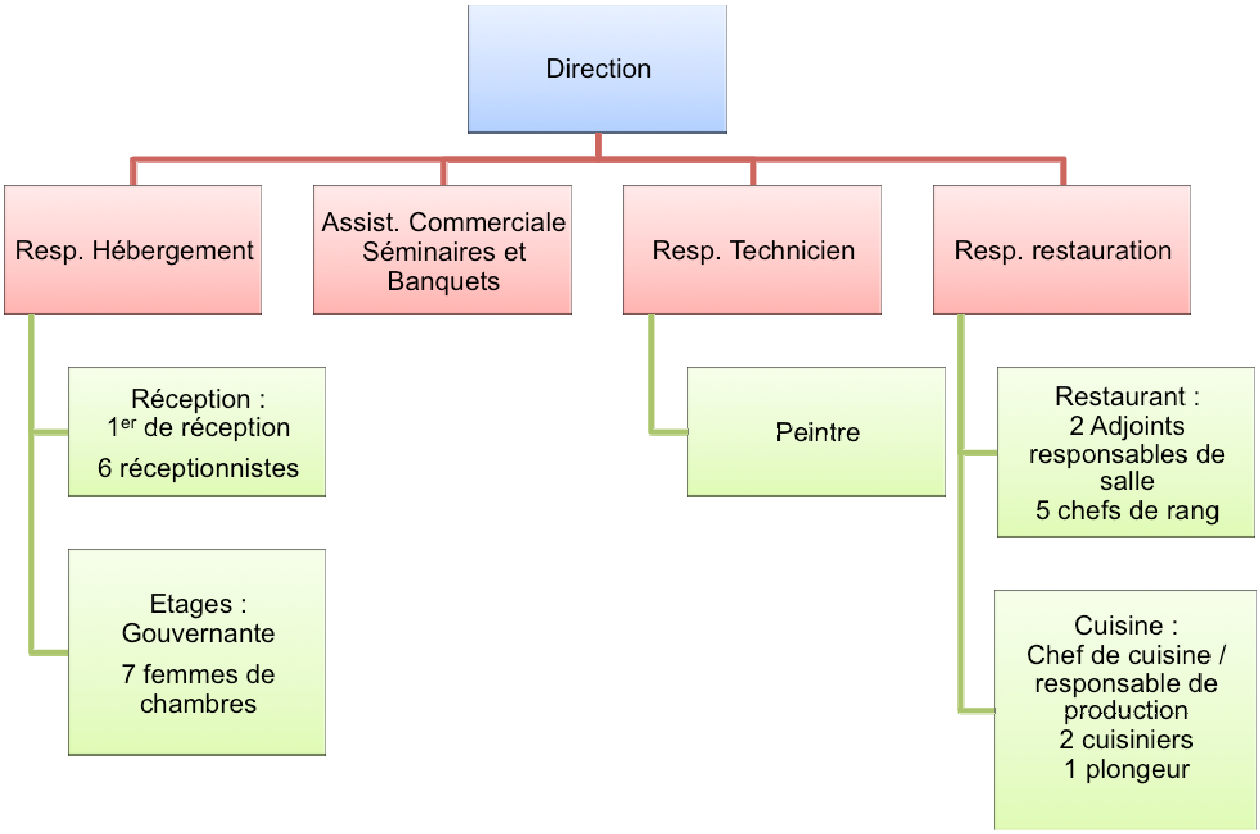
© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

de repères dans les services proposés et d'une assistance qui fait basculer la prestation de service dans la prise en charge des clients, voire dans le « maternage » (expression reprise surtout aux services réception et commercial, que ce soit sous cette forme directe ou à travers la comparaison de la relation salariés – clients avec la relation parents – enfants.)

- L'organisation

Cet hôtel est composé de 32 salariés, dont 21 salariés en CDI temps plein et 11 salariés en CDI à temps partiel. Comme pour tous les hôtels constituant des filiales de ce groupe, le directeur a un statut salarié. L'hôtel H1 est ainsi structuré :




**Organigramme H 1**

Cet hôtel dispose donc de quatre services : hébergement, commercial, technique, restauration.

Le service hébergement, avec la réception et les étages, emploie 16 salariés, soit quasiment la moitié des salariés de l'hôtel. Dans cet hôtel, ce service, géré par le responsable hébergement, regroupe les deux activités principales de l'hôtellerie : la réception et les étages. La responsable hébergement est aidée par un premier de réception et une gouvernante dans l'organisation du travail des services. Nous verrons que dans d'autres hôtels, la réception et



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

les étages constituent deux services distincts gérés par des responsables différents. Aux étages, les femmes de chambre sont à temps partiel ; seules deux femmes de chambre sont à temps plein, dont celle qui remplace la gouvernante en cas d'absence. Cette part importante de salariés à temps partiel au niveau du service des étages trouve une explication dans la nécessité de réaliser l'activité sur un court laps de temps : les chambres doivent être nettoyées entre la matinée et le début d'après-midi. Nous verrons que, même si la part des temps partiels peut varier au sein de ce service selon les hôtels, il reste qu'il s'agit du service au sein duquel les temps partiels sont les plus répandus. À noter l'externalisation de deux activités d'entretien : le nettoyage des vitres et des moquettes. Au niveau de la réception, les réceptionnistes sont qualifiés de tournants, c'est-à-dire qu'ils peuvent travailler la nuit, même si l'un des réceptionnistes est spécifiquement dédié à cette fonction qualifiée de « night auditor ».

Le commercial est un service avec une salariée désignée comme l'Assistante Commerciale Séminaires et Banquets (ACSB) prenant en charge les séminaires et chargée de faire le lien avec les autres services, notamment la réception et la restauration. L'ACSB distribue chaque semaine à ces services les dossiers clients des séminaires, avec le planning des manifestations et une fiche technique par client (salle, date, adresse de facturation, contact, nom de l'entreprise, les horaires de pauses, de repas, etc.). Ces informations sont distribuées en réunion des responsables chaque jeudi.

Le responsable technique a en charge l'entretien de l'hôtel, que ce soit en prévention ou réparation. Il travaille sur trois établissements différemment, dont l'hôtel H1. Il dispose dans son service d'un peintre qui partage son temps de travail entre deux hôtels. Officiellement, il n'est cependant pas rattaché à l'hôtel H1, mais à un autre hôtel. Le peintre travaille pour l'hôtel H1 une semaine par mois.

La restauration comprend les services restaurant et cuisine. Le responsable restauration s'appuie donc sur les adjoints responsables de salles et sur le chef de cuisine pour faire fonctionner chacun de ces services qui permettent de faire vivre le restaurant, le petit-déjeuner, mais également les pauses et repas des séminaires.

L'hôtel est composé à 60 % de femmes travaillant en majorité dans le service hébergement. L'ancienneté moyenne est de quatre ans et la moyenne d'âge de 32 ans[263].

[263] La précision de ces données dépend des éléments fournis par les directions d'hôtel. Nous n'avons pas obtenu le même degré de précision dans les données liées au personnel dans l'ensemble des hôtels.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

L'hôtel emploie une dizaine d'extras par mois, principalement aux étages et en restauration au niveau du service en salle ou de la plonge.

Seul le directeur a un statut de cadre, les responsables de services sont agents de maîtrise, ainsi que la gouvernante, le chef de cuisine et les responsables de salle.

Dans cet hôtel, il existe peu de réunions formelles, si ce n'est celle du jeudi permettant de transmettre les informations nécessaires concernant les séminaires. Ainsi, en réception, la réunion mensuelle permettant de réunir les réceptionnistes et leurs responsables ne se tient que très rarement. Ces réunions formelles sont plus volontiers remplacées par des temps d'échange interindividuel.

## I.2. L'hôtel H2 (marque A) : un site pilote en centre-ville

- Les activités de l'hôtel

L'hôtel H2 a été créé en 1987 et racheté par la marque A en 1993. Il dispose de 104 chambres. Comme pour l'hôtel H1, son activité se concentre sur la clientèle affaire en semaine. Ce type de clientèle amoindrit une contrainte traditionnellement forte pour les salariés du secteur hôtelier : la prise de congés décalée par rapport aux vacances scolaires. En effet dans cet hôtel, les deux mois les plus calmes sont août puis juillet.

L'activité restauration n'est pas considérée comme un indispensable au niveau de l'hôtel (selon le directeur, le rapport entre les dépenses associées à cette activité et ses résultats pourrait justifier un choix de restauration plus restreinte), par contre elle se justifie par l'appartenance à la marque A qui exige des services semblables, notamment en matière de restauration, dans tous les hôtels relevant de cette marque.

À noter que le directeur est chargé d'animer les responsables restauration et chefs de cuisine au niveau de la direction de la marque A pour les régions du Nord et du Nord-Est. Ce rôle implique une vigilance d'autant plus grande quant au respect des standards de la marque pour la restauration. Nous verrons également que cette mission du directeur implique une place particulière de cet hôtel quant aux nouveautés développées par la marque.

- Le site

Cet hôtel est situé en centre-ville. Contrairement à l'hôtel H1, la clientèle salons et séminaires du H2 est principalement une clientèle locale (métropole lilloise, voire centre-ville), plutôt composée de directions régionales que de directions générales.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Le site a été entièrement rénové récemment, ce qui limite les plaintes des clients, même si cette rénovation demande des ajustements de la part des salariés.

*- Les lits surtout, c'est des lits où on doit tirer et il y a une housse de couette maintenant, les salles de bain sont beaucoup plus grandes qu'avant, il faut … ça change beaucoup de choses en fait.*

Femme de chambre 1, H2 - Femme, employée, 47 ans, CDI temps plein

La rénovation de ce site a été l'occasion d'installer une salle fitness, afin d'offrir un service supplémentaire aux clients.

- Les technologies

Cet hôtel appartient à la marque A, comme l'hôtel H1, qui est donc la marque la plus standardisée du groupe. Cependant, l'hôtel H2 est considéré comme un « site pilote » de cette marque, principalement concernant la restauration. En effet, la mission « animation des responsables restauration et chefs de cuisine » suppose une place particulière en matière d'innovations susceptibles d'être généralisées à l'ensemble des hôtels de la marque. Ainsi cet hôtel a fait partie de ceux ayant testé la nouvelle normalisation de la carte du restaurant, le nouveau concept de bar-restaurant ou encore le restaurant dans le noir[264] développé au sein de quelques restaurants de la marque. Cette place de « site pilote » autorise un certain décalage par rapport aux normes de la marque. Ce décalage, qui est celui de la transition nécessaire au changement de normes, reste circonscrit aux activités choisies par le groupe, sur lesquels ce dernier travaille à une évolution du service. Même si, comme pour l'hôtel H1, l'idée du produit ou du service parfait, connu des clients susceptibles de relever le moindre écart, reste très présente.

*- À votre avis que vient chercher le client lorsqu'il va à l'hôtel ?*

*- Une prestation de la marque A et c'est une très grande marque, la qualité est de mieux en mieux je pense chez A, je parle surtout par rapport aux chambres et par rapport aux efforts qu'ils font ici dans cet hôtel, ici on est l'un des seuls hôtels du groupe à avoir une salle fitness. Notre directeur nous a demandé ce que les clients attendaient en plus, nous on leur a proposé justement l'ordinateur en réception qu'ils peuvent utiliser pour aller sur Internet,*

[264] Comme son nom l'indique, le restaurant dans le noir consiste à priver les clients d'un sens, la vue, au profit des autres sens, notamment l'odorat et le goût.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*c'est pour ces prestations-là que les clients vont revenir ici. Mais même avec ça, les clients en veulent toujours plus. Surtout la clientèle affaire, ils connaissent très bien la marque A. Le jour où on a changé la carte et qu'ils ne retrouvaient plus leur salade A… c'était toute une histoire !*

Chef de rang 1, H2 - Homme, employé, 24 ans, CDI temps plein

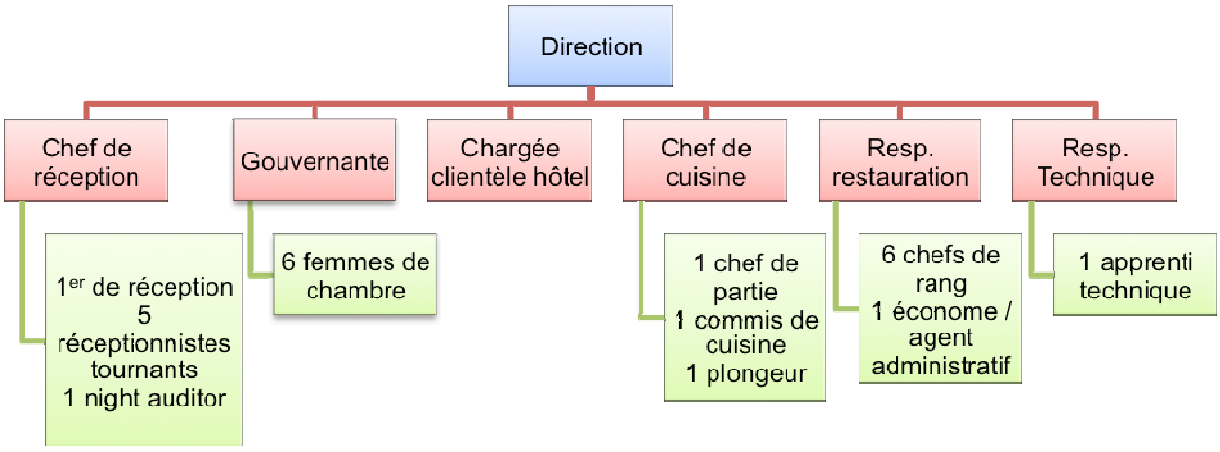
Autre point commun avec l'hôtel H1, le passage de la prestation de service à la prise en charge des clients, avec des salariés estimant que les clients attendent une prise en charge complète de leur séjour, associant ainsi leur rôle professionnel à un rôle de maternage :

*- C'est vrai que quand je vais à l'hôtel je ne paye pas 130 € la nuit. Si je devais payer130 € la nuit, je n'accepterais pas le moindre repli sur le drap. Ils sont là aussi pour être chouchoutés, nos clients sont de gros bébés, comme on dit vulgairement, ils ne savent pas faire pipi tous seuls, ils ne savent pas changer les piles de la télécommande, il faut qu'on le fasse pour eux, ils veulent être chouchoutés.*

Responsable restauration, H2 - Femme, agent de maîtrise, 34 ans, CDI temps plein

- L'organisation

L'hôtel H2 compte 31 salariés dont 20 sont en CDI à temps plein, 10 en CDI à temps partiel (principalement dans le service des étages), un salarié en apprentissage. L'hôtel est ainsi structuré :




**Organigramme H 2**

Contrairement à l'hôtel H1, l'hôtel H2 a scindé ces différents services : réception et étages constituent deux équipes sous la responsabilité de deux personnes différentes, de même pour la restauration et la cuisine. Cette organisation, qui peut paraître plus segmentée,



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

s'explique par l'ancienneté de l'hôtel. En effet, l'un des entretiens exploratoires avec le représentant régional du groupe au sein de la plateforme Ressources Humaines avait permis de mettre en avant une tendance : le regroupement des services réception et étages au sein d'un service hébergement ainsi que le regroupement des services restauration et cuisine au sein du service restauration. En effet, même quand ces services sont distincts, il reste une hiérarchie informelle faisant des responsables réception et restauration, des référents pour les étages et les cuisines. Autre raison permettant d'expliquer le nombre de services et de responsables : la volonté du directeur de reconnaître l'investissement au travail, la qualité du travail réalisé et l'ancienneté, quel que soit le domaine de compétences, par de la progression professionnelle symbolisée par des responsabilités et un statut différents.

Au sein de cet hôtel, nous retrouvons un seul cadre (le directeur) et six agents de maîtrise correspondant aux responsables des six services.

À noter également que cet organigramme ne fait pas apparaître de peintre : le peintre travaillant dans l'hôtel H2, travaille également dans un autre hôtel au sein duquel il est juridiquement rattaché. Par ailleurs, nous retrouvons dans cet organigramme une fonction peu habituelle pour des hôtels de cette taille : l'économat. La salariée qui occupe ce poste a été embauchée dans l'hôtel en tant qu'extra aux petits-déjeuners, avant de signer un contrat à durée indéterminée sur son poste puis de devenir responsable petits-déjeuners. C'est à la suite de problèmes de santé ne lui permettant plus d'occuper ce poste qu'un reclassement au sein de l'hôtel a été envisagé avec la création d'un poste d'économe. Ce poste est destiné à contrôler l'approvisionnement et la gestion des marchandises ainsi que les relations avec les fournisseurs. La taille de l'hôtel et notamment du restaurant ne permet pas de dégager un temps plein sur ce poste. Dès lors, il a été décidé de créer un temps partagé entre la fonction d'économe et d'agent administratif, ce dernier étant principalement destiné à apporter une aide au directeur et responsables de service pour leurs activités administratives (par exemple la prise en charge des factures.)

Comme pour l'hôtel H1, H2 compte une majorité de femmes avec 58 % de femmes travaillant essentiellement au service des étages (composé exclusivement de femmes) et au service réception. L'ancienneté moyenne dans l'hôtel est de 4±3 ans et l'ancienneté moyenne dans le groupe est de 6±6 ans. Cette différence s'explique principalement par l'ancienneté plus importante dans le groupe du directeur et des responsables de service (en position d'encadrement), avec une ancienneté moyenne de 17±9 ans. L'âge moyen est de 32±9 ans dans l'hôtel, avec des chefs de rang qui constituent la population la plus jeune (moyenne



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

d'âge de 23,5 ans). La plus grande amplitude d'âge se situant au sein du service des étages (entre 24 et 48 ans).

Nous relevons un élément distinctif dans le mode de fonctionnement de cet hôtel : la multiplication des lieux d'échanges. Contrairement à l'hôtel H1, au sein de l'hôtel H2 des réunions sont régulièrement organisées, que ce soit entre les différents services (et concernant alors les responsables) ou au sein des services. Les remontées des salariés sur des problèmes liés au fonctionnement, sur des propositions d'aménagement ou de modification du fonctionnement, sont prises en compte. Ainsi, la multiplication des plaintes des clients, associées aux plaintes des femmes de chambre quant à leur charge de travail, a amené à diminuer le nombre de chambres à réaliser à l'heure, passant de trois chambres à deux et demi.

À noter que le directeur de cet hôtel est marié avec la directrice de l'hôtel H3.

### I.3. L'hôtel H3 (marque B) : un hôtel – bureau en centre-ville

- Les activités de l'hôtel

L'hôtel H3, disposant de 101 chambres, est qualifié « d'hôtel – bureau », c'est-à-dire un hôtel au sein duquel il n'y a pas de restaurant. Alors que les services offerts par H1, H2 et H4 dépassent le service hôtelier en tant que tel (avec une activité commerciale liée aux séminaires et une restauration importantes), au sein de l'hôtel H3, le service offert est principalement hôtelier, c'est-à-dire la location de chambres. L'hôtel dispose d'un salon, mais l'activité commerciale reste peu importante. L'hôtel H3 dispose d'un service restauration permettant de proposer aux clients : petits-déjeuners, bar, ainsi que ce qui est appelée de la « petite restauration » ne nécessitant que de réchauffer des plats préparés. Il n'y a donc ni chef de cuisine, ni commis dans l'hôtel H3. Ce sont les chefs de rang (dédiés aux petits-déjeuners), la *barmaid* et le *night* qui prennent en charge la petite restauration.

- Le site

L'hôtel a été construit en 1900 et acheté par le groupe en 1989. L'ancienneté du bâtiment est considérée comme un atout par les salariés du point de vue esthétique, mais elle est aussi et surtout considérée comme une source de contraintes notamment liées à la conception des espaces. Ainsi, les chambres sont très différentes les unes des autres, certaines disposant d'espaces importants, d'autres étant au contraire particulièrement exiguës. Or, cet hôtel étant une filiale d'une marque, les clients sont susceptibles de faire remarquer l'écart entre le prix (qui reste celui de la marque), le standing attendu et l'espace disponible en



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

chambre. Autre difficulté : le bruit, que ce soit entre chambres ou à proximité de l'ascenseur, les plaintes sur ce registre sont courantes. Enfin, même si le service technique de l'hôtel s'assure de l'entretien de l'immeuble, notamment du point de vue de la sécurité, il reste que, de l'avis des salariés de l'hôtel, ce dernier nécessiterait une rénovation importante : les plaintes concernant les moquettes usées ou encore l'état des sanitaires, marqués par l'âge malgré le travail des femmes de chambre, sont récurrentes.

*- Les problèmes techniques dans les chambres, ça arrive souvent. Les problèmes avec les clients aussi ça arrive souvent. En plus l'hôtel est très vieux, certaines chambres sont petites avec des lits une personne. On essaye de ne pas mettre les gens dans ces chambres, mais des fois on n'a pas le choix. Ils nous appellent, ils nous disent qu'ils payent 140 euros pour ça. On ne peut pas toujours faire quelque chose. Dans ces cas-là, j'écoute le client. Mais le problème, c'est qu'on ne peut pas faire un geste sur le prix à tous les clients qui ont une petite chambre, ça ferait trop ! Mais si c'est vraiment quelqu'un qui fait un scandale, je laisse son nom à mon collègue du matin, et souvent on fait un geste. Mais les plaintes, c'est surtout pour la taille des chambres.*

Réceptionniste 1, H3 - Femme, employée, 24 ans, contrat de professionnalisation

- Les technologies

L'hôtel H3 est une filiale de la marque B. La marque B fait partie des deux marques du groupe les plus connues (avec la marque A), avec un effet identique quant aux attentes des clients connaissant la marque et les prestations de service associées. La répartition entre clientèle affaire et loisir est plus équilibrée pour la marque B que pour la marque A, puisque les loisirs représentent 45 % de la clientèle.

La marque B souhaite inscrire ses hôtels dans les régions d'implantation, c'est-à-dire qu'elle autorise une certaine personnalisation dans la décoration, la conception des chambres, la restauration. Alors que les hôtels de la marque A sont tous identiques, les hôtels de la marque B sont tous différents. Le positionnement de la marque B est le suivant : « tout hôtel de la marque B se distingue de ses concurrents locaux "indépendants" par la sécurité garantie de ses prestations. Tout hôtel de la marque B se distingue de ses concurrents locaux "chaînes" par son ancrage régional et sa thématisation[265]. » Alors que les hôtels de la marque A ont une identité principalement assimilée à celle de la marque, les hôtels de la marque B ont une

[265] Dépliant de la marque « le discours de la marque B à l'usage des acteurs de la marque »



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

identité propre plus marquée. Ainsi entre l'hôtel H3 et H4, nous verrons que les différences sont importantes.

Pour autant, le service et le travail de ceux qui le réalisent restent soumis à une logique de standardisation : les 750 hôtels de la marque doivent respecter la charte et les procédures de travail qui définissent ce que la marque considère comme des incontournables. Ces incontournables sont de nature différente, nous y retrouvons : les enseignes, une carte développée des vins dans les hôtels ayant un restaurant et un personnel formé, la plupart des produits proposés pour le petit-déjeuner, l'accès à l'hôtel et la signalisation, le hall (la charte peut aller jusqu'à préciser la présence d'un bouquet de fleurs fraîches en réception), les chambres ( pour exemple : la composition du minibar, la présence de papiers à lettres et d'enveloppes ou encore la taille de la penderie), etc.

Alors que les hôtels de la marque A sont dans une recherche de différenciation dans un cadre de standardisation forte (différenciation offerte par l'emplacement de l'hôtel par exemple), la marque B se trouve dans une logique de standardisation de la différence, puisqu'il s'agit de standardiser un mode fonctionnement permettant la réalisation d'un service ancré dans les traditions locales.

Le fait d'être un hôtel-bureau marque l'image de l'hôtel H3 réputé plus facile et moins pénible. Nous verrons dans notre troisième partie que l'un des leviers de valorisation dans ces hôtels est attaché à la pénibilité des conditions de travail des salariés de l'hôtellerie (p.283). Dès lors, en raison de ce travail réputé moins pénible, nous notons un attachement particulier des salariés (direction, encadrement, mais aussi certains salariés souhaitant faire carrière dans le groupe) aux procédures de travail développées par la marque. Le respect des procédures, et les bons résultats de l'hôtel lors des contrôles permettant de s'assurer de ce respect, sont considérés comme des éléments aidant la mobilité professionnelle des salariés, et ce d'autant plus que la pénibilité du travail ne peut être que difficilement mise en valeur et en visibilité dans cet hôtel (voir dans notre Troisième partie :Chapitre 7 /II, p. 283 et suivantes).

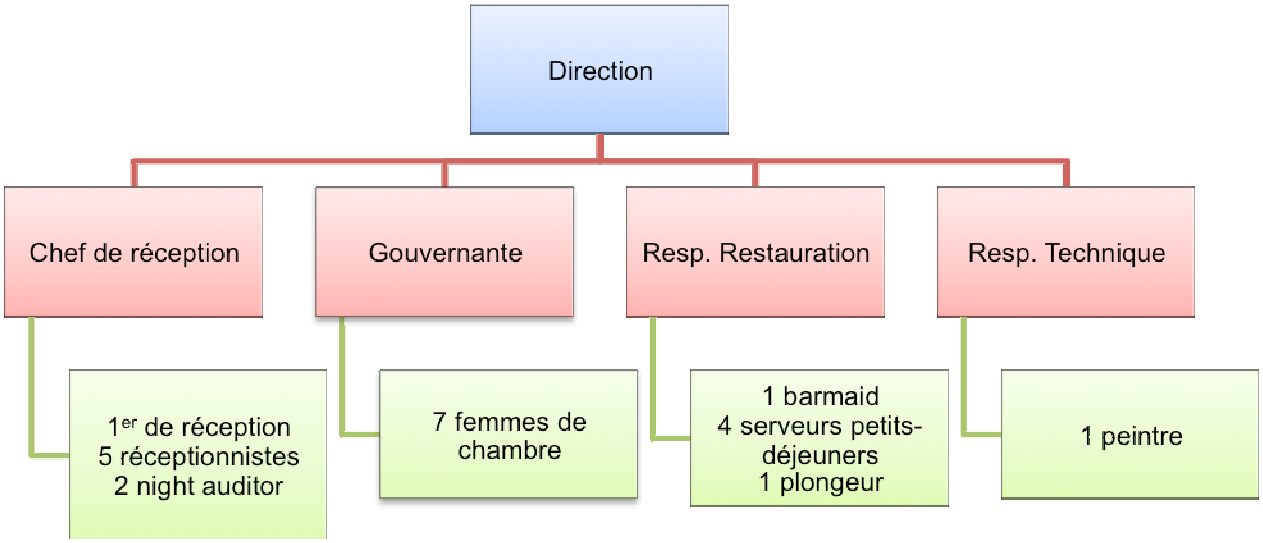
- L'organisation

L'hôtel H3 compte 27 salariés, dont 15 salariés en CDI à temps plein, 11 salariés en CDI à temps partiel (dont 5 femmes de chambre, 4 serveurs, 1 night auditor et 1 plongeur) et 1 salarié en contrat de qualification. L'hôtel est ainsi structuré :



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr




**Organigramme H 3**

Nous retrouvons ici une structure simplifiée en raison de l'absence de restaurant et de l'absence du service commercial. L'hôtel dispose d'un salon, mais cette activité est prise en charge par le service réception. Nous retrouvons dans cette structure simplifiée quatre agents de maîtrise (les quatre responsables de service) et une seule cadre, la directrice. C'est ici une autre particularité de l'hôtel H3, il est dirigé par une femme. Sur les 15 hôtels des marques A et B situés en région Nord-Pas-de-Calais, seuls trois sont dirigés par des femmes, dont deux hôtels – bureaux. La direction d'un hôtel est rarement féminine, si ce n'est dans les cas d'hôtels de petite taille sans restauration. En 2011, le groupe déclare ainsi que 27 % des directeurs d'hôtels du groupe sont des femmes. Nous verrons dans notre troisième partie que les conditions d'investissement au travail et de mobilité autorisant une évolution professionnelle constituent une explication privilégiée de la faible féminisation du métier de directeur d'hôtel (p.248).

Contrairement aux trois autres hôtels, les réceptionnistes tournants, c'est-à-dire susceptibles de travailler de nuit, sont des hommes. La directrice a imposé la règle suivante : une femme seule ne doit pas occuper la fonction de *night auditor*, d'où la présence de deux *night auditor* dédiés à cette fonction.

Comme pour les hôtels précédents, le peintre travaille sur deux hôtels différents (H3 et H1). Il a été recruté par le responsable technique de l'hôtel H3, il est sous sa responsabilité directe, c'est-à-dire que le responsable technique de l'hôtel H3 établit notamment son planning annuel en lien avec le responsable technique de l'hôtel H1.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Dans cet hôtel, la part des femmes est plus importante qu'au sein des deux hôtels précédents (65 % de femmes), ce qui s'explique notamment par l'absence de restaurant. La moyenne d'âge est de 36±12 ans au sein de l'hôtel. Nous retrouvons les salariés les plus jeunes dans le service réception (avec une moyenne d'âge de 27 ans) et les plus âgés dans le service des étages (avec une moyenne d'âge de 46 ans). La part importante de salariés à temps partiel s'explique à la fois par l'activité au sein des étages, mais également par une présence plus importante des temps partiels au sein du service restauration, puisque l'ensemble des serveurs petits-déjeuners est à temps partiel.

Dans cet hôtel, les horaires sont plus fixes, avec une amplitude moins importante, qu'au sein des trois autres hôtels. Ainsi les chefs de service disent partir le plus souvent à l'heure prévue, contrairement aux chefs de service des hôtels H1, H2 et H4. L'absence de restauration est un élément explicatif. Par ailleurs, les responsables réception et restauration, ayant eu récemment des enfants tiennent au respect de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, et l'imposent quand elles le peuvent (c'est-à-dire lorsque les imprévus n'impliquent pas une présence plus importante), à leur équipe respective.

Par ailleurs, la répartition des activités entre les services est moins stricte dans cet hôtel. En restauration par exemple, la barmaid est en charge du classeur des bonnes adresses (restaurants notamment) et des contacts avec les commerciaux des restaurants de la ville, activités habituellement réalisées par le personnel du service réception ou commercial. De même, dans cet hôtel nous notons une plus grande polyvalence des salariés. Ainsi, ce sont les réceptionnistes, et plus précisément les *nights* qui préparent les petits-déjeuners. Autre exemple : cette salariée embauchée au départ comme femme de chambre occupant désormais dans le même temps un poste de chef de rang petit-déjeuner. Elle partage son temps entre les deux activités et les deux services, consacrant cinq heures aux petits-déjeuners et trois heures à l'entretien des chambres.

### I.4. L'hôtel H4 (marque B) : un gros porteur proche de l'aéroport

- Les activités de l'hôtel

L'hôtel, ouvert en 1972, a été racheté par le groupe en 1989 et est devenu un hôtel de la marque B. L'hôtel dispose de 215 chambres, de deux restaurants (un restaurant traditionnel de 160 places et un bistrot de 110 places), un bar et de 1 200 $m^2$ de salle de réunions. L'hôtel H4 est le seul « gros porteur » au-dessus de Paris, c'est-à-dire le seul hôtel à disposer de plus de 200 chambres. Si ce nombre de chambres fait de l'activité hébergement une activité importante, ce sont surtout les capacités des restaurants et des salles de réunions qui font la



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

particularité de cet hôtel. Les restaurants assurent en effet en moyenne le service de 115 000 couverts dans l'année ; la taille des salles de réunion positionne cet hôtel sur le marché des grandes réunions de plus de 300 personnes, susceptibles d'être logées sur place ainsi que dans les hôtels voisins du groupe.

- Le site

La restauration occupe une place centrale dans cet hôtel, symbolisée par le positionnement des restaurants dans l'hôtel. Ces derniers sont visibles dès l'entrée dans l'hôtel, puisque le hall dessert d'un côté la réception et de l'autre les restaurants. Au contraire, dans les trois hôtels précédents, les restaurants ne sont pas ou peu visibles de l'entrée, leur accès suppose de traverser le hall.

Alors que les hôtels H1, H2 et H3 sont des hôtels de centre-ville, H4 se situe en périphérie, à proximité d'un aéroport. Ce positionnement influence largement son activité. L'hôtel H4 doit être en mesure de s'adapter à des imprévus tels que les retards importants ou annulations de vols nécessitant le logement d'un nombre important de personnes. Cette proximité de l'aéroport a également incité l'hôtel à se doter d'une fonction inexistante au sein des hôtels H1, H2 et H3 : un chauffeur. L'aéroport, mais également les agences de voyages sont des partenaires incontournables pour l'activité de l'hôtel.

À noter que cet hôtel est installé dans une zone où travaillent 17 000 personnes. Cette zone d'emploi est une source importante de clientèle pour l'activité restauration.

Autre élément : ce bâtiment datant de 1972 a été entièrement rénové au milieu des années quatre-vingt-dix. L'entreprise de rénovation se poursuit constamment par le biais de petits travaux d'entretien, mais également par le biais d'importants travaux, comme ceux réalisés au début des années 2000 permettant l'installation d'une cuisine d'envoi afin de préparer à l'avance les repas pour les séminaires.

- Les technologies

L'hôtel H4 est le seul hôtel à avoir créé une fonction dédiée aux contrôles : contrôles qualité, contrôles des procédures de travail et de la conformité à l'égard des normes de la marque, suivi des factures du restaurant, contrôle des gratuités, etc. Cette personne est chargée des audits internes permettant de préparer les audits du groupe.

Par ailleurs, et comparativement aux autres hôtels, au sein de l'hôtel H4 les procédures associées à la gestion des ressources humaines sont beaucoup plus développées. Par exemple, les définitions de fonction permettant de déterminer le degré de maîtrise d'une fonction



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

(notamment lors des entretiens d'évaluation annuelle) reprennent des éléments définis par le groupe et par la marque B, mais s'y ajoutent des éléments définis par et pour l'hôtel H4 spécifiquement : ainsi, l'adjointe responsable commerciale doit, dans la définition groupe, « s'assurer de la bonne diffusion des fiches de fonction et des informations aux services concernés » (concernant les clients séminaires) et, dans la définition de l'hôtel, elle doit plus précisément « s'assurer du bon déroulement de la réunion du jeudi avec les autres services (connaissance des dossiers, modifications et particularités, etc.) ». Autre exemple de la formalisation de la gestion des ressources humaines : la gestion du temps de travail. Cette dernière s'appuie sur la présence d'une pointeuse à destination des employés (les agents de maîtrise et les cadres n'y sont pas soumis). L'usage de la pointeuse permet de rendre visibles les heures de travail réalisées et vient limiter les heures supplémentaires, tout autant que les arrangements entre employés. Dans cette formalisation de la gestion des ressources humaines, l'assistante de direction apporte une aide aux responsables de service quant au respect de ces procédures.

Comme nous le verrons dans le point suivant concernant l'organisation de l'hôtel H4, la taille de l'hôtel et le nombre de personnes y travaillant incitent à une division du travail plus poussée. Des fonctions comme celles d'assistante de direction, de contrôleuse, de régisseur ou encore de chargée de réservation dénotent une spécialisation plus forte. Cette division plus poussée du travail transforme l'activité des salariés. Ainsi ce réceptionniste travaillant dans l'hôtel H3 après une expérience au sein de l'hôtel H4 raconte la différence de fonctionnement concernant le travail de nuit :

*- On est tout seul dans tous les cas de 1h à 4h. Ici, il y a plus de tâches à faire. Dans l'autre structure* [H4], *le travail est mieux réparti. Ici, je fais le petit déjeuner, je prépare les croissants, j'installe le petit déjeuner, je monte le buffet. Là-bas c'était le service petit-déjeuner qui arrivait à 4h du matin pour le faire. La nuit au H4 … je viens à 23 h, je regarde s'il y a des arrivées, s'il n'y en a pas, je fais ma caisse. J'attends pour voir s'il y a des arrivées et s'il n'y en a pas je lance la clôture. C'est juste un bouton à appuyer. Ça prend 1h, pendant ce moment, j'attends, les systèmes sont bloqués donc on ne peut pas travailler. Je vais au bar et je regarde la télé. Après j'imprime mes rapports pour le service du matin et c'est tout. Après c'est l'attente ! Je lis des revues, je regarde la télé, je prenais mon ordi et je regardais un film. Ici, ce n'est pas possible, il y a trop de choses à faire.*

Réceptionniste 4, H3 - Homme, employé, 32 ans, CDI temps plein



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Même si nous verrons que cette spécialisation, qui s'explique par la taille de l'hôtel bien plus que par une conception du service hôtelier nécessitant la présence d'experts (comme ce peut être le cas dans les hôtels de catégories supérieures), laisse place à une transversalité entre les fonctions.

Enfin, nous retrouvons un point commun avec les autres hôtels, et en particulier les hôtels H1 et H2 dont la clientèle d'affaires est encore plus importante que pour l'hôtel H3 : un service hôtelier complet associé à une prise en charge des clients, voire à un service de « maternage ».

*- Selon vous, qu'est-ce que les clients attendent de vous ?*

*- Des renseignements, un accueil et une prise en charge immédiate dès leur arrivée. Notre clientèle c'est des hommes d'affaires. Ce sont des assistés. Au bureau, ils ont des assistantes qui leur font tout et ici, ça doit être pareil. Ils font le minimum, ils ne savent pas envoyer un fax… ce sont des assistés de la vie ! Je plains leur femme !*

1ère de réception, H4 - Femme, agent de maîtrise, 26 ans, CDI temps plein

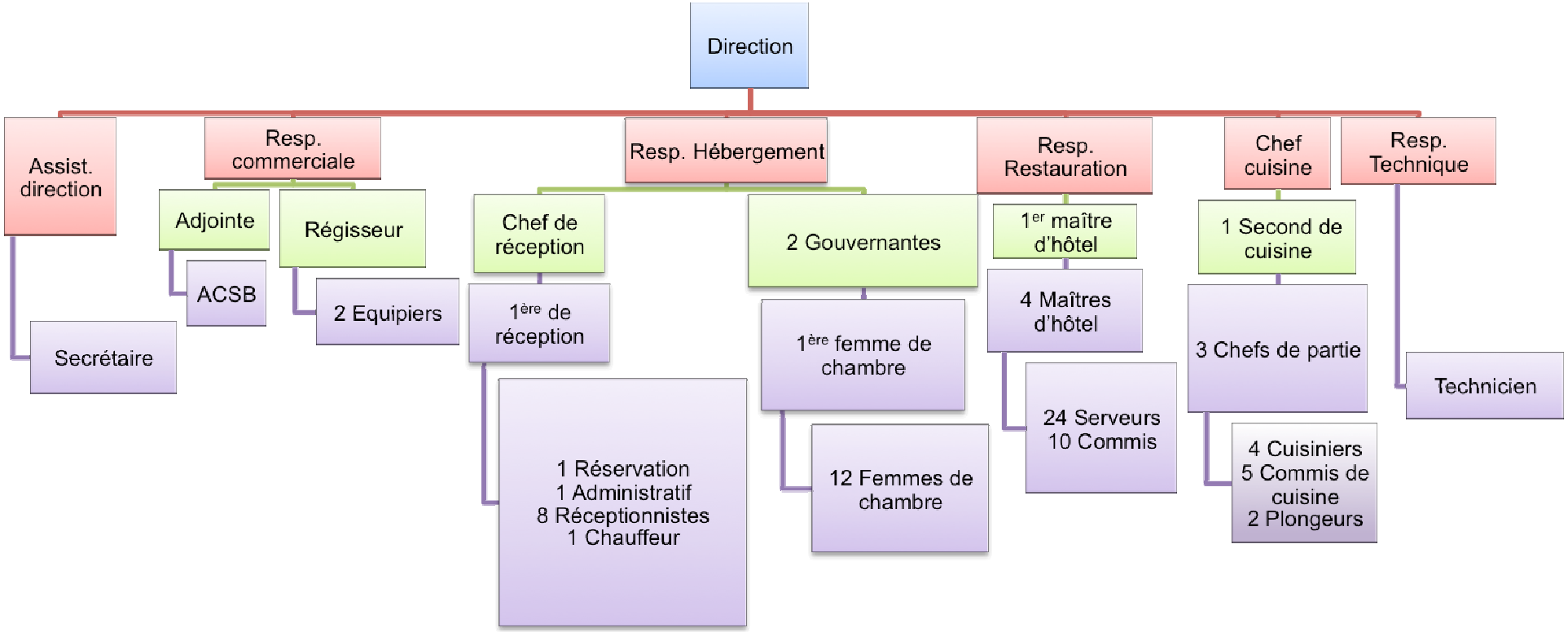
- L'organisation

L'hôtel H4 compte 96 salariés, dont 85 salariés en CDI (57 en CDI à temps plein et 28 en CDI à temps partiel) et une dizaine de salariés en CDD en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage au sein des services restauration et cuisine. L'hôtel H4, en raison de sa taille, dispose d'une structure plus développée avec un développement plus important des lignes hiérarchiques. Voici l'organigramme de cet hôtel :



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr




**Organigramme H 4**



Thèse de Perrine Hanicotte , Lille 1, 2013

Alors que dans les autres hôtels, nous notions une majorité de femmes dans la population salariée, l'hôtel H4 compte exactement 50 % de femmes. Comparativement aux autres hôtels, cette part moins importante de la population féminine s'explique par l'importance des services restauration et cuisine, employant traditionnellement plus d'hommes. Autre différence : le nombre de cadres. Au sein de l'hôtel H4, les responsables de service sont cadres, sauf le responsable technique qui dispose du statut d'agent de maîtrise. Les salariés occupant les fonctions en dessous des responsables (dans l'organigramme H4 en vert) sont agents de maîtrise, sauf les chefs de partie qui ont le statut d'employés comme l'ensemble des salariés restant. Cependant, la salariée désignée dans l'organigramme en tant qu'administrative dispose du statut d'agent de maîtrise. Cette dernière occupe la fonction de « contrôleuse. » La moyenne d'âge au sein de l'hôtel H4 est de 32±8 ans, avec une moyenne d'âge de la direction et des responsables de service de 40±7 ans.

Les services les plus importants, du point de vue des effectifs sont les services restauration et cuisine comptant 56 salariés répartis entre les restaurants et l'activité séminaires. Si le directeur restauration n'est pas formellement positionné en tant que supérieur hiérarchique du chef cuisine, il s'avère que dans les faits, la direction restauration a un regard global à la fois sur les restaurants et les cuisines. L'importance de ces services explique la position particulière du directeur restauration au sein de l'hôtel H4 : position s'apparentant à celle de directeur adjoint. Au niveau de la restauration et de la cuisine, autres services au sein desquels les extras sont traditionnellement employés, les salariés sont susceptibles de travailler pour les restaurants ou les séminaires en fonction de l'activité, ce qui limite le recours aux extras. En effet, même si la division du travail est plus poussée au sein de cet hôtel, il reste que cet hôtel, en raison de sa classification, cherche quand même une certaine transversalité entre les fonctions : ainsi les serveurs des salons et séminaires, en cas d'activité réduite, passent aux restaurants. De même, le chauffeur n'est pas à temps plein sur ce poste, il prend en charge également une partie de l'entretien de l'établissement avec le technicien.

L'hôtel H4 est également le seul hôtel étudié au sein duquel le directeur est aidé dans son travail par une assistante de direction et un secrétariat. Concernant l'assistante de direction, son rôle est également celui d'assistante aux chefs de service dans leur travail administratif.

Autre particularité : le service commercial, composé d'une personne au sein des hôtels H1 et H2 et inexistant en tant que tel dans l'hôtel H3, est particulièrement développé dans



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

l'hôtel H4 puisqu'il occupe six salariés répartis entre la dimension commerciale et l'organisation concrète des séminaires (régisseur et équipiers.) Comme pour les hôtels précédents, ce sont les commerciaux qui assurent la transmission d'informations auprès des autres services, principalement la restauration et la réception. La transmission d'informations au quotidien est assurée par l'adjointe et par l'assistante commerciale séminaire et banquet ; la responsable commerciale assure l'animation de la réunion hebdomadaire permettant de transmettre le planning des séminaires auprès des autres services de l'hôtel.

## II. L'appartenance à un groupe

### II.1. Présentation du groupe

La présentation du groupe s'appuie sur l'enquête exploratoire et sur les entretiens et les observations réalisées au sein des quatre hôtels étudiés. Une large part de cette présentation trouve également ses sources dans les documents institutionnels (rapports annuels, documents de référence, éléments disponibles sur le site internet du groupe.)

Les hôtels étudiés appartiennent à un groupe français, que nous nommerons groupe X, né dans les années soixante. L'histoire de la création du groupe, telle que racontée aux salariés du groupe, fera l'objet d'une présentation dans notre troisième partie à partir de la p. 237. L'activité principale du groupe est l'hôtellerie de chaîne : le développement de 15 marques différentes lui donne une présence sur l'ensemble des gammes de l'hôtellerie. Certaines marques sont classées « bas de gamme » (une étoile, pour reprendre la nouvelle classification, traditionnellement appelée hôtellerie économique) au plus « haut de gamme » (cinq étoiles, hôtellerie de luxe). Certaines de ces marques ont été créées par le groupe (c'est le cas des marques A et B) et d'autres rachetées. En nombre de chambres, ce groupe est le cinquième mondial et le premier européen. En 2005, le chiffre d'affaires du groupe était de 7 123 000 d'euros ; en 2011, il s'établit à 6 100 000 d'euros. Si le groupe est présent dans plus de 90 pays grâce à 4 400 hôtels, la France reste son territoire de prédilection puisqu'elle représente 34 % de son chiffre d'affaires. Par ailleurs, les hôtels classés haut et milieu de gamme, auxquels nous nous intéressons, représentent plus de 57 % du chiffre d'affaires du groupe. Il compte 180 000 personnes travaillant sous son enseigne, dont 145 000 au sein d'hôtels filiales ou managés. En effet, il existe trois possibilités de liens juridiques au groupe : les franchises, les hôtels en management et les filiales. Les franchises sont des hôtels appartenant à un indépendant et ayant l'enseigne du groupe (sous la forme d'une de ses marques). Les hôtels en management sont des établissements appartenant à une personne qui confie la gestion au groupe et plus précisément à l'une de ses marques : seuls les murs



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

appartiennent en propre à la personne. Enfin les filiales appartiennent, murs et fonds, au groupe : les directeurs d'hôtel sont alors salariés du groupe. Nous nous intéressons exclusivement aux filiales, qui constituent les hôtels les plus intégrés au fonctionnement du groupe, les plus influencés par ce fonctionnement, mais aussi les plus concernés par l'histoire et la structure du groupe.

- Éléments liés à la gouvernance du groupe

En 2006, le groupe devient une Société Anonyme avec conseil d'administration, après quasiment dix années de fonctionnement avec directoire et conseil de surveillance. À partir de la fin des années quatre-vingt-dix, les deux fondateurs du groupe ne le dirigent plus, mais ils conservent une voix consultative au sein du conseil dont ils disposent encore aujourd'hui. En 2006, le neveu de l'un d'entre eux devient directeur général avant d'être positionné en tant que président du conseil d'administration en 2009. Évincé en 2010, il est aujourd'hui remplacé par un spécialiste de la restauration rapide de chaîne qui occupe donc le poste de PDG. L'une des raisons évoquées pour le départ du neveu d'un des fondateurs à la tête du groupe a été celle d'une demande pressante, de la part de nouveaux actionnaires, de résultats plus importants et plus rapides.

- Éléments liés à l'organisation du groupe

Définir avec exactitude l'organisation d'un groupe de cette dimension est complexe. La création de nouvelles directions, de nouvelles divisions fonctionnelles, le regroupement de différentes régions, les changements de directions du groupe qui impliquent de nouvelles stratégies et de nouvelles organisations, sont autant d'éléments qui rendent la visibilité du système organisationnel difficile. Il est cependant possible de définir une structuration globale autour de trois axes : géographique, marketing et fonctionnel.

Le découpage organisationnel du groupe est avant tout un découpage par zones géographiques au niveau mondial. Ainsi le directeur général délégué et les directeurs généraux opérationnels se répartissent la responsabilité de différentes zones (par exemple le directeur général délégué a en charge les zones Europe, Moyen-Orient et Afrique, d'autres auront en charge la zone Amérique ou encore la zone Asie) quelle que soit la marque hôtelière. À ce découpage géographique s'ajoute une structuration par marque, puisque chaque marque dispose de sa propre direction. Cette direction par marque se décline au niveau régional, par exemple la région Nord-Est dispose d'un « directeur des opérations » pour la marque B, d'un autre pour la marque A, etc. Ces directions opérationnelles constituent la hiérarchie directe des directeurs d'hôtel. À ces divisions géographiques et marketing



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

s'ajoute une structuration fonctionnelle composée de différentes fonctions supports situées au siège, mais bénéficiant pour certaines d'entre elles d'une présence régionale : achats, marketing, ventes et distribution, technique, technologies de l'information. Il faut ajouter à ces fonctions supports, les grandes fonctions que sont la finance, les ressources humaines, le développement (accroître les réseaux), le juridique (pour le respect des procédures et de la réglementation).

À cette structuration géographique, marketing et fonctionnelle, s'ajoute une politique de « place » qui permet d'échanger et de définir de stratégies communes pour les hôtels rattachés au groupe, quel que soit leur lien juridique avec le groupe et leur marque. Ainsi des réunions mensuelles ou bimestrielles sont organisées sur la « place » de Lille (regroupant les hôtels rattachés au groupe situés dans la métropole lilloise) réunissant les directeurs d'hôtel, les directeurs des opérations des marques concernées, les principaux commerciaux et ce que le groupe appelle les *revenue managers* de la place (ayant en charge la définition et la mise en œuvre des politiques tarifaires selon les marques, les localisations, les événements avec comme objectif d'optimiser le revenu par chambre). Ces réunions sont devenues particulièrement importantes pour la stratégie des hôtels, notamment en raison de la multiplication des canaux de réservation (en 2011, la part des ventes en ligne dans le total des ventes a atteint 26 %) et de la multiplication des prix. Pour exemple, l'activité plus réduite le week-end au sein des hôtels des marques A et B, a amené une politique tarifaire différenciée : les chambres peuvent passer de 129 € à 89 €, voire moins lorsqu'elles sont occupées en fin de semaine et réservées par le biais d'internet. Cette variation importante de prix a pour objectif d'élargir la clientèle des hôtels et d'assurer un taux d'occupation plus important lors des périodes creuses. Elle a eu pour effet d'ouvrir ces hôtels à des clientèles peu habituées à l'hôtellerie trois étoiles.

- Éléments liés aux ressources humaines :

En France, le groupe emploie plus de 19 500 salariés dans les filiales et les hôtels franchisés (cet effectif ne reprend ni les hôtels au sein desquels le groupe détient une participation sans responsabilité d'encadrement des équipes ni les franchises.) Nous notons une parité affichée dans les bilans sociaux du groupe, puisque 57 % des salariés sont des femmes, et nous retrouvons 47 % de femmes au niveau des encadrants (cette notion est définie par le groupe comme des salariés ayant en charge l'encadrement d'une équipe ou ayant un niveau d'expertise élevé ; notion qui reprend les statuts de cadres et d'agents de maîtrise.) Cette parité ne signifie pas égalité d'accès aux métiers et aux responsabilités entre hommes et femmes : nous avons vu ainsi que les femmes arrivaient rarement au poste de



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

directrices d'hôtels, si ce n'est pour les hôtels plus petits (par exemple sans restauration), et nous avons vu qu'au sein des hôtels, le modèle de la maison reste tenace avec une division sexuelle du travail encore forte. Nous notons également une part importante des moins de 35 ans puisqu'ils représentent 57 % des effectifs.

Selon les données internes, près de 90 % des « managers » sont issus de la promotion interne. Même si ce pourcentage est peu clair (qu'entend-on par la notion de « managers » ? S'agit-il des cadres ? Des salariés en position de supérieurs hiérarchiques ? Ce chiffre ne concerne-t-il que les hôtels ou les fonctions supports et le siège sont-ils concernés ?), il nous donne *a minima* une indication sur les leviers du groupe quant aux modes de reconnaissance et aux incitations à s'investir dans son travail. Au mieux, ce chiffre montre la possibilité de construire une carrière professionnelle ascendante : au sein des hôtels étudiés, les responsables de service ainsi que les directions sont effectivement issus du terrain. La formation est mise en avant dans les communications institutionnelles (que ce soit sur le site du groupe, sur les documents d'intégration des nouveaux salariés ou encore dans les rapports d'activité ou documents de référence) comme l'un des moyens « offerts » par le groupe pour permettre aux salariés d'évoluer professionnellement. La possibilité de se former tout au long de son parcours au sein du groupe est présentée comme un avantage certain. D'une part, car au sein du secteur de l'hôtellerie – restauration, les formations initiales ne sont pas considérées comme une nécessité. D'autre part, car il s'agit d'un secteur au sein duquel les TPE / PME, qui constituent les deux tiers des structures, ne sont pas en mesure de proposer autant de formations qu'un groupe de cette envergure, disposant de ses propres organismes de formation. En effet, le groupe a créé des académies permettant de dispenser des formations internes. L'objectif affiché du groupe est « une formation par an par salarié ». Les formations concernées peuvent être très différentes les unes des autres (pour exemple, une formation destinée à présenter les nouvelles tenues de travail et la façon de les mettre pourra être intégrée dans cet objectif, au même titre qu'une formation « animer et diriger une équipe »). Si la mobilité géographique est présentée comme une possibilité, nous verrons qu'il s'agit bien plus d'une condition permettant l'accès à une évolution professionnelle.

Les règles de base concernant la rémunération apparaissent dans les documents de communication du groupe : la rémunération suit les règles en vigueur dans les pays concernés (en France, les employés des hôtels sont rémunérés sur la base du SMIC), avec une part variable pour les « managers » en fonction d'objectifs individuels et collectifs. Cependant, l'enquête de terrain a fait ressortir une certaine imprécision quant aux règles présidant à la rémunération. Ainsi, des réceptionnistes expliquent bénéficier d'un intéressement lié à la



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

réalisation d'objectifs individuels ou collectifs, alors que d'autres considèrent cette part variable comme étant réservée aux responsables de service. Cette imprécision peut venir d'une méconnaissance des règles liées à la rémunération (méconnaissance plus ou moins entretenue), mais elle peut venir également de l'absence de précision concernant la notion de « manager ». En effet pour reprendre l'exemple des réceptionnistes, nous verrons que certains se sont vus confier des missions spécifiques (par exemple la prise en charge des clients associés au monde du sport ou encore la facturation des débiteurs divers) susceptibles d'être rémunérées en tant que telles, en fonction de l'évaluation du responsable de service et avec l'accord du directeur d'hôtel. Ces réceptionnistes ne sont pas « managers » au sens où ils ne sont pas les supérieurs hiérarchiques d'autres salariés, mais ils bénéficient pourtant de primes. Si les règles concernant la part variable de la rémunération et l'attribution de primes ne sont pas claires, l'existence d'un treizième mois attribué à l'ensemble du personnel des hôtels du groupe (du moins des hôtels étudiés) a été relevée par les salariés comme l'un des avantages associés à l'appartenance au groupe. Si cet avantage est relevé, il ne suffit pas à atténuer les effets d'un salaire jugé faible par rapport aux conditions difficiles de travail auxquels doivent faire face les salariés et à l'investissement important qui leur est demandé (voir p.255). Voici quelques exemples de salaires au sein des hôtels étudiés[266] : un responsable de service ayant le statut d'agent de maîtrise gagne un salaire inférieur à 1 500 euros nets, un réceptionniste à temps complet a un salaire d'environ 1 200 euros nets, un serveur à temps partiel (d'un peu plus de 121 heures par mois) a un salaire d'environ 1 000 euros nets, une femme de chambre à temps partiel (144 heures par mois) a un salaire d'environ 1 000 euros par mois (ces salaires font référence au niveau et à l'échelon des salariés en lien avec la convention collective.)

Concernant le dialogue social, le groupe distingue d'une part les relations individuelles reposant sur la capacité de l'encadrement et plus globalement des structures à entendre les demandes individuelles concernant le travail et ses conditions de réalisation et, d'autre part, les relations collectives s'appuyant sur les instances représentatives du personnel (IRP). Au niveau local, c'est-à-dire au sein de chaque hôtel, le poids des IRP reste faible laissant la place aux relations individuelles. C'est en tout cas ce qui peut être constaté dans les quatre hôtels étudiés. Si le sujet du dialogue social n'a pas constitué une porte d'entrée privilégiée dans le cadre de cette thèse, il reste que des représentants du personnel (que ce soit les délégués du personnel ou encore membres des CE ou des CHSCT) ont été rencontrés. Alors même que le dialogue social, pourtant très structuré au sein du groupe, n'a jamais été cité par les salariés

[266] Ces exemples nous ont été donnés entre 2006 et 2008.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

interrogés comme un avantage lié à l'appartenance à un tel groupe ; les représentants du personnel eux-mêmes positionnent leur rôle à un niveau autre que celui des hôtels : ils insistent plus particulièrement sur le mandat de représentant du personnel au niveau du groupe. Ce rôle est alors perçu au niveau individuel comme une source d'enrichissement associé à la rencontre de salariés d'autres hôtels, implantés dans d'autres régions. Mandat source d'enrichissement également en raison de la connaissance qu'il demande du monde du travail que ce soit le droit du travail, les processus de négociation, les relations avec les centrales syndicales, *etc.* Au niveau collectif, ce mandat est perçu comme un moyen d'influer sur les emplois (notamment en cas de fermeture d'hôtel et des possibilités de reclassement), sur les conditions d'emplois (plus particulièrement liées à la rémunération), voire sur les stratégies du groupe (même s'il s'agit alors bien plus d'information que de négociation). Cette place des IRP nous amène à préciser le rôle des dirigeants d'hôtel et leur degré d'indépendance à l'égard du groupe. Les difficultés individuelles liées à la réalisation du travail, aux questions de plannings, de relations interpersonnelles entre professionnels de l'hôtel, de relations entre professionnels et clients, ou encore les questions liées à la rémunération individuelle (par exemple une prime associée à la prise en charge d'une activité en particulier) relèvent du champ de compétences du directeur d'hôtel, ce dernier agissant alors comme un dirigeant de PME, ce que les directeurs rencontrés revendiquent. Sur ces sujets, les relations directes entre salarié concerné et encadrement, voire direction, priment, même si au sein de l'hôtel H4, hôtel de taille plus importante, les IRP sont susceptibles de prendre le relais. Dans les hôtels étudiés, la présence des IRP a surtout été présentée comme une présence associée à la question de la santé au travail : ce sont alors les arrêts maladie et les accidents du travail qui font l'objet de discussions. À noter, qu'au sein de la marque A, le groupe a souhaité que tous les hôtels se dotent d'un CHSCT, même ceux n'atteignant pas l'effectif requis légalement de 50 salariés. La présence des IRP est également associée à un processus d'information concernant les décisions prises par le groupe. Les IRP des hôtels ne reprennent pas l'ensemble des missions qui leur sont attribuées dans les structures indépendantes : ainsi les Négociations Annuelles Obligatoires sont réalisées au niveau des marques. Les salaires, la participation, l'emploi ou les choix stratégiques de l'entreprise sont discutés en dehors des hôtels en lien direct avec les marques. L'exclusion de ces sujets dans le dialogue social de chaque hôtel est également un indice de la restriction du champ de compétence du directeur d'hôtel : ce sont autant de sujets sur lesquels le directeur n'a pas ou peu de prise.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Concernant le dialogue social et plus généralement les relations professionnelles, nous notons l'influence du groupe étudié dans les décisions de la branche hôtellerie –restauration et dans les débats nationaux touchant notamment au droit du travail dans ce secteur. Le poids économique et en matière d'emplois de ce groupe lui accorde une place particulière au sein de l'UMIH, principal syndicat employeur du secteur. Le groupe est le membre le plus important du GNC (Groupement National des Chaînes, syndicat associé à l'UMIH) aujourd'hui dirigé par l'ancien directeur financier de l'hôtellerie France du groupe, désormais à la retraite.

### II.2. La volonté de standardisation

Les hôtels étudiés, en tant que filiales, sont largement influencés par le fonctionnement imposé par le groupe et par leur marque d'appartenance. S'ils exercent des activités ou s'ils reposent sur un fonctionnement susceptibles de varier en fonction de leur site, de leur taille, de la place qu'ils occupent dans leur marque, il reste qu'en tant que filiales, ces hôtels ne sont pas les seuls lieux au sein desquels se dessinent l'organisation, l'organisation du travail et de sa valorisation. Bien au contraire, dans un groupe ayant fait de la standardisation du service hôtelier un élément de distinction, les hôtels ne sont que la partie visible de l'iceberg organisationnel permettant la réalisation du service. Pour comprendre comment se combinent ces différents niveaux organisationnels, nous nous appuierons sur les travaux d'H. Mintzberg[267].

La présentation des hôtels a mis en avant l'existence d'une supervision directe, à travers la présence de différents niveaux hiérarchiques participant à la définition du travail à réaliser, à la définition des priorités, à la répartition de la charge de travail ou encore à la réalisation des plannings. Ces différents niveaux hiérarchiques sont aussi ceux qui fournissent des méthodes de travail aux opérationnels. Plus précisément les niveaux hiérarchiques transmettent les méthodes de travail décidées au niveau des marques et du groupe. Un autre mode de coordination apparaît guidant les responsables dans leur rôle de coordination : la standardisation du travail. En effet, les hôtels appartenant au groupe, leur structure traditionnelle en râteau ne constituent que la partie visible de l'organisation. Ces organisations sont en réalité plus complexes : elles s'appuient sur un fonctionnement de type « bureaucratie mécaniste ».

[267] Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Eyrolles Ed. d'organisation, 2011 (22ème tirage ; 1978)



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Derrière l'organisation de chacun des hôtels existe un ensemble de supports permettant le fonctionnement de la structure selon les normes définies par le groupe. Ainsi, le service juridique du groupe (permettant à ces hôtels de faire de l'application du droit social un avantage largement mis en avant), la plate-forme comptable, le service qualité, les centres de formation du groupe, le service achat, *etc.* sont des services qui définissent les procédures et normes à adopter, qui en assurent le contrôle et la diffusion. Ces services, qui reprennent ce que nous pouvons qualifier de personnel de support et de techno-structure pour reprendre les concepts d'H. Minztberg, sont les moyens mis à la disposition de la volonté des créateurs du groupe : standardiser, voire industrialiser, le service hôtelier. Ces services sont donc ce qui permet à des hôtels, appartenant à une même gamme et à une même marque, installés dans différentes régions, voire différents pays, d'offrir un service identique ou au minimum d'offrir un service présentant le même niveau de qualité. Ces extraits d'entretiens montrent bien la place que prennent la standardisation et les procédures qui l'incarnent, dans le quotidien des salariés :

*- Vous me parlez des procédures, elles sont importantes dans votre travail ?*

*- Oui parce qu'on a toutes les procédures liées à la gestion du personnel où là-dessus on est vraiment carré, pour se couvrir, pour éviter les problèmes, faire en sorte que les gens se sentent bien. Après, les procédures par rapport à la législation du travail, l'hygiène. Nos procédures sur l'hygiène sont drastiques, je crois qu'il n'y a pas beaucoup de restaurants qui peuvent se vanter d'avoir une qualité de propreté des frigos, de suivi des D. L. C. aussi poussée. On a des contrôles d'hygiène tous les trois mois, que nous on demande, on paye une société pour venir nous contrôler. Après il y a tout ce qui est procédures de facturation, procédures de clôture, procédures d'inventaire, on a des procédures pour tout. Une vraie administration soviétique ! La corruption en moins !*

Responsable restauration, H2 - Femme, agent de maîtrise, 34 ans, CDI temps plein

*- Par exemple quand vous devez vous occuper des salons ou traiter les demandes, c'est vous qui priorisez les tâches ? Est-ce qu'il y a des procédures qui vous guident dans la façon de faire ce travail ?*

*- Alors, j'ai une bible* [elle sort un document] *qui est OGS : l'offre globale de service qui définit entièrement le process réunion affaire, ça va de la demande du client au suivi client, c'est-à-dire la facturation et la relance dans le temps*

ACSB, H1 - Femme, agent de maîtrise, 30 ans, CDI temps plein



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Selon les marques (la marque A est plus standardisée que la marque B), ces procédures concernent[268] :

- L'établissement : la décoration, les couleurs utilisées, l'aménagement des espaces, la taille des chambres, l'emplacement de l'hôtel selon les marques (villes ou campagne proche).
- Les services proposés : concernant le service hôtelier en tant que tel (par exemple l'existence de différents niveaux de conforts selon les chambres et ce qu'il faut trouver dans les chambres en fonction de ce niveau), le service restauration (le type de restauration, la carte et les plats proposés), les services annexes comme les séminaires et les banquets, le prix de ces différents services.
- Le travail réalisé : nous reviendrons sur ces procédures de travail, mais nous pouvons déjà en donner quelques exemples. Les fournisseurs sont référencés, les contrôles à réaliser au moment de la réception des marchandises pour la restauration sont déterminés par le groupe, la façon de ranger et de nettoyer une chambre est définie par la marque, l'accueil des clients est précisément déterminé puisque les mots à employer ou encore la tonalité à adopter font l'objet de *scénarios*, les multiples contrôles comptables à réaliser en fin de journée sont précisément définis, etc.

Cette standardisation du service hôtelier peut s'apparenter à une logique d'industrialisation. La communication en interne de ce groupe, ainsi que leur communication externe, mettent en avant l'intérêt d'une industrialisation[269] du service hôtelier pour les clients qui peuvent dès lors bénéficier d'un rapport qualité / prix avantageux. Rien n'est dit sur les conséquences organisationnelles et professionnelles de cette industrialisation.

L'industrialisation désigne avant tout un processus : développer ou introduire au sein de secteurs d'activité ou d'organisations des éléments issus du mode productif industriel. J. Gadrey, pour reprendre ses analyses précédemment citées sur la modernisation des services professionnels[270], montre que l'industrialisation peut se comprendre à partir de trois éléments essentiels issus du fonctionnement industriel :

- La production de biens tangibles par opposition aux services immatériels.

---

[268] Nous proposons en annexes 7a p. 466 et 7b p. 478, deux exemples de grilles de contrôle permettant de s'assurer de la conformité de l'hôtel avec la standardisation du service, telle que pensée au sein des marques A et B.

[269] Si ce mot d'industrialisation n'est jamais employé dans la communication externe, il apparaît dans leur communication interne, notamment un dvd d'intégration pour les nouveaux salariés.

[270] Gadrey J., *op.cit.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- La référence au modèle industriel en tant que modèle d'organisation du travail pouvant être qualifié de bureaucratie mécaniste pour reprendre les termes d'H. Mintzberg.
- L'adoption de « critères "industriels" de jugement des performances[271] ».

L'industrialisation du service hôtelier étudié prend la forme d'un modèle industriel d'organisation du travail et d'une référence aux critères industriels pour évaluer la performance et l'efficacité organisationnelle.

Concernant la référence au modèle industriel d'organisation du travail, dès les premières prises de contact avec le terrain, la forte standardisation du travail est apparue comme une clef de compréhension inévitable du fonctionnement de ces organisations. Le service est extrêmement normé (la marque A plus fortement que la marque B) avec, comme nous l'avons vu, une standardisation qui peut aller jusqu'à la décoration, une même restauration, un même référencement des alcools et boissons aux bars, *etc.* Le service, plus ou moins défini strictement selon les marques, impose en effet des façons de faire, d'être ou du moins de paraître, identiques. Ainsi les hôtels étudiés fonctionnent avec des outils communs : logiciel de réservation permettant de déterminer le niveau du service à offrir et le prix à donner en fonction des périodes, logiciel de réservation permettant de renvoyer directement les clients vers les autres hôtels du groupe lorsque l'hôtel est complet, logiciel d'achat avec référencement des fournisseurs, logiciel de communication entre services[272], outils d'évaluation (que ce soit les grilles dont se servent les responsables de service lorsqu'ils sont de garde le week-end et qu'ils procèdent à des « permanences qualité » au sein de l'hôtel voisin de même marque, ou encore les grilles d'évaluation pour les entretiens annuels), outils de contrôle (procédure de référence lorsque les gouvernantes contrôlent les chambres, tableaux de bord permettant de clôturer la journée et de vérifier la correspondance des caisses, *etc.*) Le rapport à cette standardisation et au contrôle qui lui est associé est ambigu : ils relèvent à la fois de l'appui aux salariés dans la réalisation de leur travail et d'un contrôle fort.

*- Selon vous, est-ce que votre travail serait le même dans un hôtel indépendant ?*

*- Hôtel indépendant, sans marque du tout, ça ne serait absolument pas le même métier.*

---

[271] Gadrey J., *op.cit.*, p.171

[272] Ainsi les femmes de chambre peuvent transmettre en temps réel à la réception les chambres nettoyées et donc prêtes à être utilisées de nouveau, par l'intermédiaire d'un logiciel les dispensant de descendre à la réception ou d'appeler : une fois les chambres nettoyées, elles composent un numéro et dès qu'elles entendent la musique, cela signifie que le logiciel a pris en compte leur information, il inscrira la chambre en LP (Libre – Propre)



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Qu'est-ce qui changerait ?*

*- Déjà la commercialisation de l'hôtel n'est pas la même. Je dirais que je dormirais moins bien la nuit, parce que … là j'ai un directeur derrière moi, qui a lui-même un directeur de région, un directeur financier, etc. Il y a toute une structure. Il y a une synergie avec les autres hôtels, une cohésion, un appui, une assistance. Si j'ai besoin du service juridique, Evry Allo ! J'ai une dame qui me dit, j'ai ma fille qui rentre à l'école, est-ce que j'ai droit à un jour de…? Hop, réponse sur ordinateur, et c'est bon, j'ai la réglementation on-line, sur intranet, le logiciel du groupe. Et à l'opposé il y a toute une série de comptes à rendre que n'a pas un indépendant. Un indépendant c'est « bonjour Mr le directeur, vous avez fait combien de… », point, c'est tout. Tandis que là, avec X, j'ai des comptes à rendre sur le futur, sur le passé, analyse du passé, qu'est-ce que vous avez foutu les six premiers mois. Hier, c'est mon directeur qui me demande, vous avez fait complet, le prix moyen, enfin tout ça il le voit. Ensuite, le mois dernier c'est le directeur de région qui va regarder l'ensemble de ses 20 hôtels, et il va leur dire, qu'est-ce que vous avez foutu ? Et après la direction X va regarder le premier trimestre sur l'ensemble des hôtels et va dire oh !*

*- Donc ça, c'est l'autre versant de l'appui dont vous parliez.*

*- Oui, l'appui a besoin de repères. On va faire un budget année n, en fonction des prévisions n -1, et là on va me dire tu as la coupe du monde de rugby, tu as ci, tu as ça, tu ne vas pas me faire croire que…*

Responsable hébergement, H4 - Homme, cadre, 33 ans, CDI temps plein

L'utilisation de ces outils renvoie à des standards et procédures guidant l'action, et de fait impose un processus cognitif susceptible de dériver progressivement vers des « routines organisationnelles » qui déterminent le travail à réaliser ou encore les priorités à donner. Ces routines semblent tellement intégrées que pour certains il est difficile d'envisager une autre façon de travailler, une autre façon de faire de l'hôtellerie.

*- Est-ce que le fait de travailler pour un groupe comme X change votre façon d'exercer votre métier ?*

*- Oui, si je n'étais pas chez X, je travaillerais, autrement. Là je réponds à des procédures. Ma journée est très … procédurière, à telle heure je fais ça. Chez un indépendant, ça ne se passe pas comme ça. Ici je suis tenue à un timing, je suis obligée d'envoyer mes factures le mardi, je suis obligée de faire les plannings tel jour, chez un indépendant on est libre comme l'air. Ici on arrête les payes à telle date. Maintenant que j'ai*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*été élevée, entre guillemets, par le groupe, je suis habituée à travailler comme ça. Maintenant c'est des réflexes, quand j'ai des réunions, si je suis à table pendant la réunion et que je décroche et regarde un peu ce qu'il y a autour, je regarde comment les autres gèrent leur truc et je me dis que j'aurais fait autrement, j'aurais fait comme ça ou comme ça.*

Responsable restauration, H3 - femme, agent de maîtrise, 31 ans, CDI temps partiel

Comme toutes procédures, leur incomplétude nécessite une distance, plus ou moins bien admise, selon les situations. Nous aurons l'occasion de revenir sur cette distance, mais l'extrait suivant donne une idée des contradictions engendrées par les procédures et de la nécessité de prendre des distances à l'égard de la standardisation des procédés :

*- Selon vous les procédures définissent-elles la meilleure façon de réaliser votre travail ?*

*- La meilleure … disons que ça nous aide à ne pas oublier des questions. Après il y a des choses que je trouve … incohérentes. Il y a beaucoup de clients qui nous appellent depuis leur voiture, on ne va pas commencer à lui demander s'il vient pour affaire ou pour loisir. Donc, il y a une procédure, moi je la respecte, mais parfois on se fait envoyer balader par le client qui nous dit « mademoiselle, vous êtes bien gentille, mais je n'ai pas le temps, je suis en voiture, je n'ai pas ma carte bleue sous les yeux, j'arriverai à 17h et c'est tout.*

Réceptionniste 1, H4 - Femme, employée, 31 ans, CDI temps partiel

Dans tous les cas, ces procédures définissent un cadre de travail, parfois guidant, parfois gênant, qui médiatise la relation aux clients, détermine la réalisation des activités et influence le rapport au travail des salariés.

À cette standardisation des procédés, s'ajoute une standardisation des qualifications. Même si le personnel hôtelier est globalement peu qualifié, cette standardisation des qualifications est rendue nécessaire pour atteindre une utilisation juste des procédures, règles, logiciels, *etc.* Cette standardisation des qualifications est donc bien plus une standardisation des savoir-faire liés aux procédures. Elle repose sur un outil important : la formation professionnelle. Le groupe dispose de ses propres organismes de formation depuis 1985, dispensant des formations à ses salariés, par l'intermédiaire de formateurs souvent issus du terrain. Cette standardisation passe également par des formations en interne, au sein même des hôtels. Ces formations peuvent concerner l'encadrement (par exemple « animer et diriger une équipe », « réussir ses entretiens annuels », « réussir ses recrutements »), les outils



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

informatiques, les actions commerciales, ou elles peuvent être associées à des dimensions plus techniques des métiers (par exemple « élaborer son projet de restauration », « initiation aux métiers », *etc.*).

Ce mode d'organisation mécaniste nécessite un contrôle important : l'évaluation de la performance repose sur la quantification. En effet la standardisation des procédés et des techniques de travail ainsi que la standardisation du service incitent à la quantification de l'efficacité. Des objectifs sont fixés sur le chiffre d'affaires, sur le taux de captage (nombre de couverts servis par rapport au nombre de clients de l'hôtel), sur le taux d'occupation, sur le budget, sur le taux de conformité par rapport à certaines procédures (par exemple technique de réservation, hygiène), *etc.* Les contrôles nombreux peuvent prendre des formes différentes : contrôle du supérieur hiérarchique, du client, de visiteurs anonymes[273], enregistrement des conversations téléphoniques avec les clients, organisme extérieur (c'est le cas des laboratoires pour l'hygiène), *etc.* Ces contrôles donnent lieu à un résultat chiffré permettant d'évaluer le travail réalisé par les salariés, les services et plus généralement les hôtels.

*- On a l'habitude, on a l'habitude. C'est vrai qu'au début on se croit encore à l'école, on se dit on n'est plus à l'école, on en a un petit peu marre quoi. Mais bon, comme ça se passe bien, à mon niveau et au niveau de mon équipe, ils les réussissent bien donc. On a peur, on est en stress, on n'est pas bien, parce que vu qu'on sait qu'on est écouté…Ensuite on reçoit un cd et on est noté sur pleins de choses quoi, on ne le fait pas écouter à toutes les équipes, pour chaque personne, on laisse le cd et ils peuvent s'isoler, l'écouter quand ils veulent et après, on reprend avec la personne quoi, on ne le fait pas devant tout le monde et on dit « ha bah ça, ça ne va pas ». On préfère faire ça, on a ce style de management.* [… ] *Il* [le travail des salariés] *est contrôlé, noté et évalué.*

1er de réception H1, concernant les enregistrements des conversations téléphoniques avec les clients - Homme, employé, 30 ans, CDI temps plein

Les contrôles peuvent également être ceux des salariés eux-mêmes : ainsi à chaque prise de poste en réception, le salarié vérifie le fond de caisse et les arrivées.

[273] Pour un exemple de compte rendu des contrôles effectués par les visiteurs anonymes, voir l'annexe 8, p 491.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- *On fait toujours le fond de caisse, dès qu'on arrive* [quelle que soit l'heure de la prise de poste]. *Ce sont les encaissements de l'enveloppe qui vont dans le coffre après. On vérifie une nouvelle fois les arrivées, pour corriger les erreurs s'il y en a.*

Réceptionniste 1, H3 - Femme, employée, 24 ans, contrat de professionnalisation

Les hôtels fonctionnent donc sur la base de cette forte standardisation couplée à un contrôle présent et quotidien. L'influence de cette bureaucratie mécaniste se fait sentir différemment sur les professionnels en fonction de la place qu'ils occupent dans la division du travail. Nous proposons de rentrer plus finement dans le travail réalisé par ces professionnels : de quoi est fait leur quotidien ? La structure organisationnelle, telle que nous venons de la décrire, donne un cadre, mais ne rend compte que très partiellement des relations, du contenu du travail et de ses représentations ou encore du profil des professionnels.

## III. Profils et activités types

Les services des hôtels sont les suivants : réception, étages, restauration, technique, commercial. L'importance de ces services et leur structure dépendent des caractéristiques de l'hôtel (combien de salles de séminaire ont-ils ? Font-ils de la restauration ? *Etc.*). Il ne faut évidemment pas oublier la direction, dont le rôle est d'assurer la coordination de ces différents services et le respect du fonctionnement défini par le groupe. Nous nous attacherons à présenter les services dans leur dimension concrète : quel travail est réalisé ? Dans quelles conditions ? Avec quels supports ? En effet, l'idée selon laquelle les personnes extérieures à ce secteur de l'hôtellerie, voire les proches des salariés, « ne se rendent pas compte de ce que c'est », est revenue fréquemment dans les entretiens réalisés. Il importe donc de décrire le travail réalisé par ces professionnels.

Ces services seront présentés séparément, mais nous mettrons en avant les liens de dépendance qui existent entre eux. Ces liens de dépendance mettent l'accent sur la communication et les informations transmises nécessaires à la réalisation de l'activité d'un service. En effet, le caractère immatériel du service, même si cette immatérialité est limitée concernant l'hôtellerie, rend cette communication et ces informations stratégiques pour la concrétisation du service. Nous verrons que cette coordination se joue aux différents niveaux de l'organisation (direction, encadrement, employés), même si le rôle de l'encadrement est particulièrement fort. C'est d'ailleurs l'une des attentes principales de l'encadrement à l'égard de leurs collègues responsables de service : une bonne transmission d'informations. Ces liens sont ici simplifiés, puisqu'ils sont fonction du parcours du client et tendront à être déterminés



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

par ce dernier. Mais cette photographie nous permet déjà de noter la centralité de certains services, comme la réception qui transmet des informations nécessaires à la majorité des services pour réaliser leurs activités.

Ces descriptions s'appuient sur la confrontation entre trois types de données : des fiches de définition de fonction quand elles existent, des entretiens et des observations. Il s'agit donc de comprendre le travail prescrit des salariés et l'activité de travail telle qu'elle se réalise effectivement, en tenant compte des imprévus, des contradictions, de l'incomplétude des prescriptions et du sens associé à ces activités par les salariés. Il est difficile, et réducteur, de décrire des métiers en quelques lignes. Nous cherchons ici à en donner les grandes lignes, ces grandes lignes étant celles que se donnent les salariés concernés. Il s'agit aussi d'en faire une présentation analytique en mettant en avant les représentations qu'ont les salariés de leur métier, le sens qu'ils y mettent et ce qui fait objet de valorisation, mais aussi la façon dont ces différents métiers cohabitent dans un lieu unique, l'hôtel, destiné à accueillir les clients.

Présenter les différents métiers qui composent l'activité hôtelière, nous donnera l'occasion de mettre en avant la diversité des métiers et des parcours, mais aussi de commencer à rendre compte d'une autre structuration : celle liée à l'existence d'une hiérarchie informelle entre les métiers, hiérarchie déterminante dans la compréhension du gouvernement des organisations hôtelières et du processus de valorisation.

### III.1. Les directions

Quatre directeurs ont été rencontrés au cours de cette enquête, dont nous rappelons ici quelques éléments issus de la présentation des hôtels, faite à partir de la p.149 : le directeur de l'hôtel H4, hôtel important (un peu moins d'une centaine de salariés), appartenant à la marque B et situé à proximité d'un aéroport ; les deux directeurs des hôtels H1 et H2, structures plus petites de centre-ville (une trentaine de salariés) appartenant à la marque A (historiquement la première marque du groupe, qui symbolise le mieux l'idée d'industrialisation du service hôtelier) ; la directrice de l'hôtel H3, « hôtel bureau » de moins de 30 salariés, appartenant également à la marque B et situé en centre-ville.

Ces directeurs mettent en avant et en œuvre quatre missions principales :

- Traduire la politique du groupe et s'assurer de sa mise en œuvre :

En tant que représentants du groupe, ils veillent à la bonne application des procédures de travail, des outils de contrôle et de *reporting*. Certains parlent directement de contrôle ou de procédures, d'autres parlent d'expertise. Ayant la responsabilité de transmettre les normes



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

et procédures aux salariés de l'hôtel, ils sont contrôlés sur ce point et sont intéressés aux résultats de ces contrôles.

Leur rôle n'est pas uniquement lié au respect des procédures définies par le groupe.

Ils ont un rôle de traduction : ils peuvent être amenés à développer des modes de fonctionnement complémentaires, des procédures propres ou des outils permettant d'incarner les politiques du groupe. Ainsi, depuis quelques années, le groupe cherche à mettre en place une polyvalence entre les services (polyvalence qui s'apparente en réalité à un effort particulier de coordination entre services, puisqu'il s'agit pas exemple que la femme de chambre soit en capacité de transmettre aux clients le demandant les horaires du restaurant ou encore le menu). Les directeurs ont donc la mission d'organiser cette polyvalence en mettant en place un mode de fonctionnement assurant la transmission des informations entre les services.

Ils sont également ceux qui font remonter les problèmes de terrain concernant les normes de service et de travail au niveau du groupe. Ils réalisent ainsi des missions transversales : animation d'ateliers métiers regroupant les hôtels de la même marque sur plusieurs régions, missions sur la place de Lille comme coordination sport ou coordination tourisme, missions liées à des dossiers appelés « dossiers siège » : paye, comptabilité, ressources humaines, etc. L'objectif de ces missions est de faire le lien entre le quotidien des salariés et ce qui est fait par le groupe soit pour définir des modalités de travail à destination des salariés, soit pour définir des modalités de gestion des ressources humaines. Ces missions participent aussi au développement du groupe et de ses pratiques. C'est notamment le cas lorsqu'un directeur est envoyé en mission pour former de futurs employés à l'occasion d'une implantation à l'étranger. Ces missions sont particulièrement importantes pour la progression professionnelle : elles permettent de se rendre « visible » aux yeux des salariés du groupe et des hiérarchiques trop éloignés du terrain.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Ces missions, elles démontrent notre implication à faire évoluer les choses. Mais je pense qu'il y a plein de directeurs qui ne sont impliqués dans rien que dans leur hôtel, mais il y en a d'autres qui… moi j'ai été impliqué au niveau de la place, au niveau de la commercialisation de groupe à une époque, maintenant J.* [le directeur de l'hôtel H1] *est impliqué au niveau de la place, au niveau des groupes, je dirais la roue tourne et ça a peut-être contribué au fait que je sois là et qu'on m'ait donné ce poste. Mais celui qui reste dans son coin, il a moins de chance d'évoluer, mais je pense que ça y contribue parce que ça fait évoluer l'ensemble, donc si on est force de proposition… Vivons heureux, vivons caché ça n'a qu'un temps, en tout cas dans l'évolution être en première ligne c'est plus risqué, mais c'est mieux aussi pour évoluer. Moi je ne suis pas un homme d'apparat ni quoi que ce soit donc moi on ne va pas me voir pour aller au siège, etc. Par contre on va me voir travailler sur tel ou tel projet, et à partir de là c'est comme ça qu'on va me voir.*
Directeur, H4 - Homme, cadre, 47 ans, CDI temps plein

- Organiser et répartir l'activité :

Concernant cette prérogative d'organisation et de répartition de l'activité, les directeurs ne sont pas indépendants. Ici également, une partie de cette organisation est déterminée par le groupe. Ainsi, nous retrouvons une structuration similaire des hôtels, déterminée par le groupe, en fonction de leur taille et de leur marque d'appartenance. Il reste cependant la possibilité, pour les directeurs, d'organiser différemment leur hôtel, tout en conservant « l'esprit » des marques.

Ainsi, la structure des quatre hôtels étudiés se ressemble, mais n'est pas semblable. Nous pouvons donner deux exemples de cette relative autonomie des directeurs quant à l'organisation et la répartition des activités. Dans certains hôtels, il existe un service global réception et étage (le service hébergement), dans d'autres ces services sont distincts. De même, la présence d'adjoints aux responsables de service sous forme de « premiers » (premier de réception, première femme de chambre) ou de responsable d'une partie du service (par exemple les responsables de salle), relève de la décision des directions.

Les directeurs assurent, par ailleurs, la coordination entre les différents services, avec l'aide des outils du groupe, mais aussi à travers des temps d'échange réunissant les différents responsables. Au quotidien, les directeurs cherchent à organiser, répartir et déléguer les activités.



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- Mobiliser les salariés.

Les directeurs se considèrent comme des managers dont la principale mission est de « motiver » les personnes.

- [Mon rôle] *C'est motiver les gens* […] *faire en sorte qu'il y ait un bon état d'esprit dans son établissement, c'est moi qui dois montrer l'exemple.*

Directrice, H3 - Femme, cadre, âge : NR[274], CDI temps plein

Ils estiment qu'ils doivent être des exemples pour les salariés. Même s'il s'agit là d'exemples symboliques et d'apparence bien plus que d'activités concrètes. Ainsi ils estiment devoir être des exemples du point de vue de la relation au client, réduite dans ce cadre au sourire et à l'accueil ou encore du point de vue de la tenue et de la présentation. Ils estiment également être des exemples en matière de parcours professionnels et constituent des preuves incarnées de l'accessibilité de la réussite. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point.

- Finaliser la politique liée aux ressources humaines :

Une partie de la politique ressources humaines est entre les mains des directeurs. Si le salaire ne se décide pas au sein des hôtels, mais au niveau du groupe, il reste que d'autres éléments de rémunération peuvent varier, principalement par le biais de primes décidées au niveau des directions d'hôtel. Par ailleurs, la formation, à travers la constitution d'un plan de formation et sa mise en œuvre, relève de la responsabilité de la direction des hôtels, même si le groupe peut imposer certaines formations que le directeur devra obligatoirement proposer aux salariés.

La nature de ces quatre missions rend bien compte de la position particulière de ces directeurs. Ils sont directeurs de structure, avec des prérogatives d'employeurs notamment concernant l'organisation du travail. Ils insistent sur le fait d'être directeurs de leur établissement en faisant le parallèle avec les dirigeants des petites et moyennes entreprises et l'indépendance qui caractérise ces derniers. De même, ils considèrent les responsables des services comme les directeurs de leur service. Nous reviendrons également sur la centralité de cette figure du dirigeant - entrepreneur (p. 233). Ils sont aussi directeurs de filiales, avec des liens de dépendance forts à l'égard du groupe auquel appartiennent ses hôtels. D'ailleurs, ces directeurs ont un responsable hiérarchique direct, appelé directeur des opérations qui a en charge l'ensemble des hôtels rattachés à une ou plusieurs marques et installés sur une région

[274] NR : Non Renseigné



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

(en l'espèce la région Nord-Est). Ces liens de dépendance expliquent que les prérogatives classiques de l'employeur sont ici limitées, par exemple concernant les politiques salariales ou encore dans la définition du service. Ces liens viennent ajouter une mission que n'ont pas les directeurs d'entreprises indépendantes : la responsabilité en matière de garantie des marques, des procédures, du service.

À noter que tous les directeurs insistent sur la nécessité de rendre visibles le travail et l'investissement au travail. Ainsi, ce directeur parlant des missions supplémentaires susceptibles d'être confiées à une direction ou à des salariés :

*- Au niveau d'un premier collaborateur il peut très bien aussi participer activement à ce genre de mission et après évidemment au plus il sera visible par le directeur et par d'autres personnes, au plus c'est un nom qu'on se rappellera si la personne est compétente.*

Directeur, H2 - Homme, cadre, 49 ans, CDI temps plein

La nécessité de rendre visible le travail réalisé au sein des hôtels ou directement pour le groupe constitue une dimension essentielle de l'investissement au travail en tant que condition permettant la correspondance avec l'ethos de l'entrepreneuriat de soi et donc la construction d'une carrière au sein du groupe (ce point sera développé, p. 255).

Il est intéressant de se pencher sur les parcours professionnels des directeurs rencontrés (même si nous le ferons plus précisément p. 249 et suivantes), puisqu'ils jouent un rôle important dans la diffusion du modèle de l'entrepreneuriat de soi, que nous analysons dans ce travail de recherche.

Les directeurs rencontrés sont tous issus du terrain, le plus souvent anciens réceptionnistes, parfois serveurs. Leurs diplômes, quand ils en ont (deux sur quatre), sont ceux du secteur : CAP et BEP hôtellerie ou encore BTS Tourisme. Le parcours type est celui d'une montée en grade progressive : d'abord réceptionniste ou serveur, puis chef de brigade, chef de réception, assistant ou directeur adjoint, enfin des directions d'hôtels de plus en plus grands. On note également que les directeurs ont fait l'essentiel de leur carrière au sein de l'hôtellerie de chaîne et au sein du groupe. La fierté de travailler pour un groupe est essentiellement tirée de cette possibilité de faire carrière, dont les directeurs se sont saisis. Les réseaux sont évidemment importants pour la construction de ces parcours professionnels : soit en intégrant des missions transversales dans le groupe considérées comme des occasions de donner à voir ses compétences, soit en étant en contact avec des personnes exerçant des



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

responsabilités dans le secteur (ainsi le directeur de l'hôtel H1 a travaillé en tant que réceptionniste puis second pour l'un des hôtels d'un ancien président d'un syndicat hôtelier).

## III.2. Le service réception

La structuration du service réception varie en fonction des caractéristiques des hôtels. La structure de base est la suivante : un responsable réception et des réceptionnistes (de jour et de nuit ou tournants). Des hiérarchies intermédiaires peuvent se développer avec les premiers de réception. Des fonctions peuvent également s'ajouter : en comptabilité ou en réservation par exemple.

**Les responsables réception**

Le temps de travail des responsables est variable, il est fonction de l'activité. En moyenne, ils arrivent entre 7h30 et 8h30, pour repartir vers 18h30 (parfois beaucoup plus tard, rarement plus tôt).

Au quotidien, une journée de travail d'un responsable réception se découpe ainsi :

- Appui aux réceptionnistes lors des départs des clients (jusque 9h ou 9h30) :

Cette activité leur permet de conserver un lien avec les clients. Ils commencent par faire le tour de l'équipe et peuvent se positionner en *front office* le temps que les principaux départs des clients se fassent. Ils peuvent ainsi venir en appui des réceptionnistes. Le responsable réception est moins souvent en contact avec les clients (au plus le service est important, au moins le responsable est en contact avec les clients). Toutefois, il conserve un contact : soit en support des réceptionnistes quand il y a trop de monde ou trop de choses à gérer en même temps ; soit pour remplacer des réceptionnistes (exceptionnellement en cas d'absence, quotidiennement pour les pauses repas). Par ailleurs, le responsable a un rôle de médiation entre le client et le salarié en cas de problème, médiation qui aura pour finalité de contenter le client.

- Travail administratif et de gestion réalisé dans leur bureau (bureau plus ou moins éloigné de la réception[275]) :

Ce travail en *back office* consiste d'abord à vérifier les données de la veille (la feuille de situation de la veille) : les factures et le chiffre d'affaires hébergement. En effet, ils sont

[275] Un bureau trop proche de la réception est synonyme d'interruptions fréquentes et de difficultés à réaliser le travail administratif. La proximité avec les réceptionnistes et les clients est perçue comme un avantage, qui ne tient pas face aux exigences administratives. Ainsi, une responsable a déménagé son bureau pour s'éloigner de la réception.



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

responsables des caisses et des facturations. Ce travail administratif est aussi lié à leur rôle en matière de gestion, de ressources humaines et de management. Ils préparent les plannings, les horaires, vérifient les présences et préparent la paye (réalisée au centre de comptabilité). Les plannings sont faits un mois à l'avance ou à la quinzaine. Chaque fin de semaine, les employés signent leur planning à partir des heures effectivement réalisées (heures supplémentaires). Il s'agit également de décider des politiques tarifaires quotidiennes ou quasiment quotidiennes. Ils disposent d'une palette tarifaire sur laquelle ils doivent se positionner en fonction du taux d'occupation : lorsque l'hôtel est complet et surtout lorsqu'ils estiment qu'il va l'être, ils ferment les tarifs promotionnels. Il s'agit d'une variable importante permettant de réaliser les objectifs chiffrés liés au budget ou au taux d'occupation.

- Rôle de diffusion, d'information et de contrôle des directives du groupe et des directives de l'hôtel.

Les responsables reçoivent, le plus souvent par mail, des informations du groupe à transmettre à l'équipe (nouvelle tarification ou promotion, par exemple). Il y a alors un travail de formation à réaliser : en cas de nouveau tarif, le responsable réunit l'équipe pour les former. Cette transmission d'informations n'est pas quotidienne, mais très régulière. La boîte mail est un outil important pour ces responsables, car c'est à travers ce canal que les informations du groupe « descendent » pour reprendre l'expression employée par la chef de réception de l'hôtel H2. Cette expression, employée en l'espèce concernant de nouveaux tarifs décidés par le groupe et transmis aux responsables, est intéressante, car elle montre comment les informations venant du groupe s'imposent aux responsables, sans qu'ils puissent agir sur le contenu de ces informations.

À ces activités quotidiennes, s'ajoutent d'autres missions. En tant que membres de l'encadrement, les responsables réception réalisent les entretiens annuels d'évaluation des salariés du service. Sur les conseils des Ressources Humaines du groupe, certains responsables complètent cet entretien annuel par ce qu'ils appellent « un entretien flash » à mi- année pour savoir où en est la réalisation des objectifs fixés en janvier. En collaboration avec la direction, ils définissent deux types d'objectifs. Premièrement les objectifs de l'équipe donc collectifs : nombre de couverts réservés par le biais de la réception, nombre de cartes privilèges, ventes des promotions, *etc.* Deuxièmement, les objectifs des salariés donc des objectifs individuels, négociés avec les salariés, relevant d'un jugement du responsable transmis au directeur : quel est le profil du réceptionniste ? Plutôt commercial ou administratif ? Ils sont également garants de la qualité de l'accueil, définie par des standards



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

et contrôlée de différentes manières (visites mystères, enregistrement des conversations téléphoniques, *etc.*).

Les responsables sont intéressés à la réalisation d'objectifs qualitatifs (respect des procédures ou encore accueil client) et économiques (marges d'hébergement par exemple) : ils bénéficient de « primes d'objectifs » qui correspondent en moyenne à 20 % de leur salaire annuel.

La priorité du responsable réception est double :

*- c'est l'équipe et le client. Si l'équipe travaille dans une bonne ambiance, si elle est bien formée, si on la forme, qu'on l'intéresse, si on la motive, devant* [sous-entendu en front office, donc devant le client] *ça se passera bien.*

Responsable Hébergement, H1 - Femme, agent de maîtrise, 32 ans, CDI temps plein

S'il est possible de lister les différentes activités réalisées par les responsables réception, dans la réalité, ces activités s'entrecoupent : les interruptions sont très fréquentes.

Le travail des responsables réception est marquée par une évolution forte (nous verrons d'ailleurs que cette tendance se retrouve chez les autres responsables) : de moins en moins de terrain, de plus en plus d'administratif et de travail de *reporting* consistant à rendre visible son travail ainsi que celui de l'équipe au travers d'éléments quantitatifs considérés comme des indicateurs par le groupe.

*- Mon métier ici a tellement évolué. On ne fait plus les mêmes choses. À l'époque où j'ai commencé, un chef de réception faisait des arrivées, des départs, et pas tout ce truc administratif, tout ce qui est tarifaire. Les outils n'étaient pas les mêmes. Avant c'était que du relationnel, notamment avec le client. Moi, je fais encore le lien être la réception et le client, mais bon c'est plutôt : le client et le réceptionniste d'un côté, et le chef de réception en cas de problème.*

Chef de réception, H2 - Femme, agent de maîtrise, 43 ans, CDI temps plein

Concernant leur parcours professionnel : ils disposent tous d'un diplôme, le plus souvent BTS Hôtellerie Restauration ou Tourisme. Ils ont tous commencé par être réceptionnistes, certains (plutôt avec un profil restauration) ont commencé par le service en salle.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

**Les réceptionnistes (jour et nuit)**

L'une des caractéristiques du travail des réceptionnistes (surtout pour le travail de jour) est la simultanéité des différents temps et des tâches composant l'activité en réception : ainsi, le temps de la relation client (en face à face ou au téléphone) qui s'inscrit dans le présent, le temps du travail administratif qui relève de l'écrit et qui concerne aussi bien le passé (bilan des journées précédentes) que le futur (prévision des prochaines arrivées), le temps des problèmes qui relève de l'imprévu même s'il peut être quotidien, sont des temps qui s'entrecroisent constamment. Même s'il est rare qu'un réceptionniste soit seul en réception, il reste difficile de se concentrer sur une tâche sans être interrompu.

De manière générale, les prises de postes pour les réceptionnistes de jour se font : de 7h jusqu'en milieu d'après-midi (vers 15h) ou du milieu d'après-midi jusque 22h – 22h45.

En fonction de l'heure de la prise de poste, les tâches peuvent varier. Il est cependant possible de lister les activités principales :

- Passation des consignes :

Soit par le biais d'un cahier, soit à l'oral entre celui qui quitte son poste et celui qui le prend. Il s'agit de se transmettre des informations comme les heures d'arrivée prévues des clients, la présence de clients habitués, des évènements ou des demandes spécifiques, *etc.*

- Vérification de la caisse (fond de caisse)
- Vérification des réservations
- Point sur les particularités des réservations du jour (demandes spécifiques du client par exemple) et transmission aux services concernés
- Réaliser les départs des clients et/ou les arrivées (il faut alors procéder à l'enregistrement et à l'ouverture de la ligne téléphonique)
- Traitement des factures (encaissements et débiteurs divers)
- Enregistrer les commissions pour les agences (vérifier la validité et réaliser le paiement)
- À nouveau, vérification de la caisse avant de quitter le poste.

À ces tâches prévisibles, s'ajoutent les contacts téléphoniques (avec les clients principalement pour prendre des réservations, mais aussi avec le personnel) et la relation client en face à face : il faut une présence constante pour le client, l'accueillir, le suivre lors de son séjour, en fonction de ses demandes. En effet, même si le service hôtelier est normé,



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

même si le scénario d'accueil est écrit, encore faut-il que le réceptionniste soit en mesure et en capacité de repérer rapidement quelles sont les adaptations à faire. En fonction des raisons de la présence des clients dans l'hôtel, pour affaire ou pour tourisme, le réceptionniste modifiera son accueil et impulsera des dynamiques différentes aux relations avec le client.

*- dès qu'il arrive, à force on le ressent de suite. Vous le ressentez à sa façon de dire bonjour, il y a des moments où on a à peine fini le check in qu'il est déjà parti ! Bon c'est tout, on explique le fonctionnement de l'hôtel, où est sa chambre, et voilà.*

Réceptionniste 1, H1 - Homme, employé 26 ans, CDI temps plein

Cette variabilité issue du profil des clients constitue un apprentissage sur lequel nous reviendrons à partir de la p. 344.

Même s'il y a des réceptionnistes qui ne travaillent que la nuit (appelés réceptionnistes de nuit, et plus couramment *night* ou *night auditor*), la plupart des réceptionnistes de jour sont « tournants[276] ». Ces derniers sont donc susceptibles de remplacer leur collègue de nuit. Les réceptionnistes ne travaillant que la nuit sont des hommes, dans leur majorité jeunes (moins de 30 ans), ayant commencé à exercer cette fonction de manière temporaire, en même temps que des études ou pour répondre à un besoin financier. La question de la confiance entre le directeur et le *night* est encore plus importante que pour les autres salariés, puisque le *night* a, sous sa responsabilité l'établissement et la sécurité des clients qui y sont hébergés. Cette confiance explique que le recrutement de ces salariés repose principalement sur les relations personnelles (relation de la direction, des responsables ou des employés[277]). Les réceptionnistes de nuit travaillent de 23h à 7h (en moyenne, les horaires peuvent être décalés d'une demi-heure) du dimanche au vendredi matin ou du lundi au samedi matin.

Le travail de nuit diffère des postes de jour sur la plupart des points :

*- La nuit, ça n'a rien à voir. L'ambiance est complètement différente, on est seul. Même le travail n'est pas du tout le même, la clientèle n'est pas pareille*

Réceptionniste 2 (tournant), H4 - Homme, employé, 23 ans, CDI temps plein

[276] Dans l'hôtel H3, comme nous l'avons vu, seuls les hommes sont réceptionnistes tournants. La directrice, pour des raisons de sécurité, ne souhaite pas que les réceptionnistes femmes se retrouvent seules dans l'hôtel la nuit, d'autant que ces dernières années des cambriolages ont eu lieu, exclusivement la nuit.

[277] Ces relations peuvent être plus ou moins directes, il peut s'agir d'un lien familial avec l'un des membres de l'organisation, mais aussi d'un lien plus ténu, par exemple dans l'hôtel H4, le fils de l'un des policiers faisant une ronde régulière au sein de l'hôtel, a été recruté.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Le travail des réceptionnistes de nuit est moins interrompu qu'en journée (notamment par le téléphone). L'une des particularités est d'être seul dans l'hôtel. Les principales activités la nuit sont :

- Vérifier la caisse avant le départ du collègue en y apposant la signature des du salarié quittant son poste ainsi que celle du night, même si :

*- avec l'habitude, on se fait confiance, je ne vérifie pas tout le temps*
Réceptionniste de nuit, H4 - Homme, employé, 26 ans, CDI temps plein

- Clôture de la journée :

Il s'agit d'une clôture informatique et administrative. Concrètement cette clôture revient à remplir les tableaux de clôture, par exemple les caisses de l'ensemble des services de l'hôtel à partir des feuilles de caisse de chaque service. Pour faire cette activité, il faut que l'ensemble des services soit fermé, notamment le restaurant. Tant que le restaurant n'est pas fermé, le réceptionniste de nuit ne peut pas clôturer la journée.

- Dernières arrivées de clients et premiers départs avant 7h
- Faire le tour de l'hôtel et récupérer les demandes de petit-déjeuner en *room service*
- À ces activités s'ajoute, pour l'hôtel bureau, la préparation des petits-déjeuners : préparation du buffet, de la cuisine, faire cuire les viennoiseries.

Nous verrons que le rapport à l'activité est différent entre réceptionnistes de jour et de nuit (notamment dans notre chapitre 7, concernant la norme professionnelle de l'activité continue, p. 270). Si l'une des difficultés des réceptionnistes de jour est de gérer les interruptions multiples, les réceptionnistes de nuit doivent, quant à eux, gérer l'ennui.

Les procédures sont particulièrement importantes dans la réalisation du travail des réceptionnistes, qu'ils soient en poste de jour ou de nuit. Nous proposons en annexe 9 (p. 500) une illustration des procédures s'appliquant au service réception, en l'espèce au sein de l'hôtel H3. Toutefois, les observations montrent comment les réceptionnistes sont sans cesse amenés à adapter les procédures en fonction de la situation. Il existe ainsi une procédure pour les réservations faites par des assurances de voyage au profit de clients en difficulté (par exemple suite à une panne de voiture). L'assurance se charge de réserver afin de bénéficier d'un tarif préférentiel. Si l'assurance ne fait pas la demande de réservation, mais que celle-ci est faite



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

par le client, la question est alors : comment dépasse-t-on la procédure puisque seule la réservation *via* l'agence permet d'atteindre le tarif préférentiel ? Il s'agit alors de contourner les procédures, de trouver d'autres moyens de réservation au tarif indiqué au client par l'assurance en recherchant l'ensemble des tarifs ouverts dans l'hôtel.

La présence de ces procédures est associée à un contrôle susceptible d'être quotidien. Ainsi, des enregistrements téléphoniques peuvent avoir lieu afin de vérifier la correspondance avec les protocoles définis.

En plus du travail « habituel » de réceptionnistes, ces derniers peuvent se voir confier des missions individuelles : ainsi certains sont en charge des débiteurs divers (comprendre et rendre compte des délais, des raisons des non-paiements ou retards de paiement des factures qui ne sont pas réglées au moment du départ par les clients, mais prises en charge le plus souvent par leur entreprise), d'autres sont en charge du portefeuille clientèles « artistes ». Il s'agit d'objectifs individuels évalués dans le cadre de l'entretien annuel. Ces missions peuvent devenir une véritable spécialisation et une fonction à part entière. Par exemple une réceptionniste de l'hôtel H4, qui avait une mission supplémentaire consistant à gérer les réservations, a progressivement quitté la réception pour un bureau et pour des activités qui sont exclusivement celles liées à la réservation : pointer les arrivées des clients la veille, vérifier la segmentation des clients (le client individuel qui paie le tarif plein, le client tarif réduit avec une carte fidélité, des clients avec des contrats locaux ou nationaux, les agences de voyages, les tarifs internet…), vérifier les tarifs, bloquer les chambres souhaitées par les clients, et dans le même temps, prendre toutes les réservations téléphoniques, traiter les fax de confirmation et les mails. Si les réceptionnistes de jour ont la possibilité de faire des missions supplémentaires, particulièrement importantes dans la construction d'un parcours professionnel, force est de constater que cette possibilité n'est pas offerte aux réceptionnistes de nuit.

Nous verrons que ce service est considéré comme le cœur du métier hôtelier, tenant une place centrale dans la hiérarchie des métiers. C'est notamment ce secteur qui est au centre de la communication et des liens entre services : ainsi une femme de chambre qui constate un problème technique dans une chambre (par exemple un problème d'ampoule ou une dégradation de la peinture) transmettra l'information à la réception qui préviendra le service technique ; les consommations au bar sont facturées par ce dernier, mais payées à la réception ; le service commercial transmet toutes ses informations à la réception pour enregistrer les réservations, *etc.* Ce service porte, auprès des autres services, la volonté du client et donc toute l'ambivalence du rapport au client. À la fois, il porte la volonté de ceux



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

pour qui les uns et les autres travaillent, mais il est potentiellement porteur d'une volonté excessive ou irraisonnée.

*- Si je dis à la gouvernante "tel client a demandé que tu lui fasses ça", elle va me répondre qu'elle n'a pas le temps, qu'il n'a qu'à le faire lui-même. Oui, mais moi je dis quoi au client ? Je ne peux pas dire non, après discussion et explication, elle le fait ! Mais elle n'a pas le contact comme nous, je suis sûre que le client la croise dans les étages, s'il lui demande directement, elle va dire oui.*

Chef de réception, H2 - Femme, agent de maîtrise, 43 ans, CDI temps plein

Cette place centrale de la réception s'explique également par la forme multiple des relations de service qui se nouent entre réceptionnistes et clients. Les réceptionnistes interviennent sur les trois dimensions de la relation de service énoncées par E. Goffman[278] : les dimensions liées à la technique, au contrat et aux civilités. Alors que dans d'autres services, ces dimensions peuvent être prises en charge par des fonctions différentes et spécialisées, les réceptionnistes sont amenés à intervenir sur ces trois dimensions. La relation de service peut avoir différentes finalités. M.-C. Combes les précise : « Une partie des contacts concernent la négociation du service, d'autres son financement, d'autres sa réalisation effective ou encore son évaluation. Certains contacts n'ont aucun objet directement en rapport avec le service, si ce n'est l'entretien de la relation, et donc de la confiance[279] ».

Négociation, financement, réalisation effective et évaluation peuvent relever de l'activité des réceptionnistes. Au sein de l'hôtel H4, la division plus poussée du travail, en raison de la taille de l'hôtel, explique que ces dimensions fassent l'objet d'un travail différent entre les réceptionnistes et la salariée en charge des réservations par exemple. Pour autant, même dans le cas d'une division plus poussée du travail, les réceptionnistes restent en charge de la transmission des informations aux autres services ou aux autres professionnels leur permettant de réaliser leur travail de négociation, de financement, etc. De manière générale, les réceptionnistes occupent une place centrale du point de vue de la relation de service.

Cette place particulière du service réception explique l'absence de salariés extras. Trois directeurs sur quatre estiment qu'il n'est pas possible de prendre des extras en réception, soit en raison de la place centrale de ce service dans la relation client, soit en raison de

[278] Goffman E., *op. cit.*

[279] Combes M.-C., *op.cit.*, p. 9 et 10.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

l'expertise que demande ce service et de l'impossibilité de segmenter les activités des réceptionnistes pour en confier certaines aux extras. Le dernier directeur estime que l'activité de ce service n'est pas, en soi, un frein à l'embauche des extras mais que les représentations des réceptionnistes quant à leur place et quant à la complexité de leur rôle ne lui permet pas d'y introduire des extras. Les responsables réception ajoutent que la part de l'activité plus administrative, qualifiée de *back office*, permet aux réceptionnistes de travailler, même en cas de clients moins nombreux. La réception fonctionne donc avec une capacité maximale, alors que d'autres services, comme la restauration, fonctionnent avec une capacité minimale ou moyenne augmentée par des extras en cas d'affluence plus importante.

*- Et comment vous expliquez le fait que vous n'avez pas d'extras en réception ?*

*- En réception, j'ai mon personnel fixe, en temps complet, j'ai quand même une équipe importante ici qui me permet d'être au moins un et demi, deux en présence. C'est vrai que je suis super exigeante sur les connaissances, sur le savoir, la personne doit savoir parler anglais, mais après c'est pareil quand il y a une nouvelle personne, il y a une certaine formation. Parce qu'au téléphone on ne peut pas se permettre de décrocher « Bonjour, tu veux une chambre ? », il y a tout un discours à avoir.*

*- Et qu'on ne peut acquérir qu'avec le temps ?*

*- Oui, surtout chez X. Si on prend l'exemple des* [procédures concernant l'accueil des clients], *c'est toute une grille qui est longue, bien précise.*

*- Et ça vous arrive de prendre quand même des extras en réception, ou pas du tout ?*

*- Non, je prends des stagiaires, mais pas des extras. La réception c'est quand même un rôle central, je ne peux pas me permettre de prendre un extra parce que je suis coincée le mardi à 14h, est-ce que tu peux venir bosser ? Si la personne ne sait pas où se trouvent les pass, comment on fait pour évacuer l'hôtel ?*

Responsable Hébergement, H1 - Femme, agent de maîtrise, 32 ans, CDI temps plein

Concernant les profils et les parcours professionnels des salariés de ce service : la population est jeune (la moyenne d'âge est de 27,3 ans) et largement féminisée, même si, contrairement au service des étages, les hommes sont présents (ils représentent un peu plus de 30 % des salariés en réception). Enfin, les réceptionnistes sont, en majorité, diplômés (CAP–BEP, voire BTS Hôtellerie Restauration, Tourisme ou Gestion Marketing, Licence Management hôtelier, ou des diplômes non directement liés au secteur comme une licence 2



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

en Anglais par exemple). Nous retrouvons notamment les réceptionnistes non diplômés sur les fonctions de *night auditor*.

### III.3. Le service des étages

Le service des étages est composé de la gouvernante et des femmes de chambre. Une première femme de chambre peut assister la gouvernante selon la taille de l'hôtel. Les étages constituent l'autre partie du noyau dur du service hôtelier aux côtés de la réception. Cependant, cette représentation des étages, comme base essentielle et permanente de la fabrication du service hôtelier, ne constitue pas une donnée évidente. Au contraire, cette présence est évolutive, et ce même pour des services aujourd'hui considérés comme le cœur du travail hôtelier. Ainsi, le service des étages peut être pris en charge par d'autres entreprises[280], même si cette sous-traitance génère des différences de traitement régulièrement dénoncées entre les salariés des sous-traitants et ceux du groupe. En 2002, une grève de plus de 50 jours des femmes de chambre employées par une entreprise sous-traitante travaillant pour le groupe X dénonce des cadences de travail difficilement soutenables (quatre chambres à l'heure), des salaires à la pièce (deux euros la chambre), des temps partiels imposés, des heures supplémentaires non rémunérées, des remises en cause d'ancienneté, le non-respect des règles de sécurité, *etc.* Ce mouvement a été l'occasion d'une remise à plat des relations entre le groupe et les sous-traitants, mais le respect de ces nouvelles règles est régulièrement rappelé par des grèves (par exemple en 2006 dans un hôtel de la marque B situé en Île-de-France). Cette expérience de sous-traitance du service des étages (qui n'a pas eu lieu dans les hôtels étudiés) montre la place ambivalente que tient ce service dans les hôtels.

Dans les hôtels étudiés, le service des étages est soit un service à part entière, soit rattaché au service hébergement (qui est alors composé des étages et de la réception). Ce service a, à sa charge, les chambres, les services généraux et les parties communes de l'hôtel. Le travail réalisé par les salariés de ce service peut varier en fonction de la marque des hôtels, même s'il existe une base commune d'activités.

**Les gouvernantes**

D'une manière générale, la gouvernante veille à l'hygiène, à la sécurité et à la propreté des chambres et des locaux sous sa responsabilité, en organisant, planifiant et contrôlant le travail de son équipe. Elle gère également le stock et le budget des produits nécessaires à ce travail, sur la base d'un référencement des fournisseurs par le groupe.

[280] Ce fût principalement le cas pour les grands hôtels de la région parisienne.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Concrètement, ces missions s'incarnent dans les activités suivantes :

- Réalisation des plannings horaires (à 15 jours ou un mois) et répartition quotidienne du travail, c'est-à-dire des chambres à réaliser :

*- Donc j'arrive le matin je prends mes plannings en réception, c'est-à-dire l'état des chambres. Je monte dans mon bureau, je distribue le travail à mes filles. Elles arrivent, on fait des petits briefings de cinq à dix minutes. Ces briefings c'est par exemple dire dans telle chambre il faut faire attention c'est telle personne, il faut faire autant de chambres pour telle heure.*

Gouvernante, H2 - Femme, agent de maîtrise, 37 ans, CDI temps plein

La réalisation des plannings est une activité importante :

*- C'est très important, afficher les plannings, pour que la fille sache où elle va, quand elle a ses repos.*

Gouvernante, H3 - Femme, agent de maîtrise, 65 ans, CDI temps plein

De même, la répartition quotidienne des chambres est un acte organisationnel lourd, car déterminant du point de vue des conditions de travail des femmes de chambre. C'est à ce moment que se jouent les questions d'équité et de justice à travers la répartition des chambres demandant un travail plus important : les suites, les *twins* (c'est-à-dire les chambres demandant de défaire et refaire deux lits), les chambres occupées par des familles, *etc.* Un étage (ou plusieurs selon les hôtels) est attribué à une femme de chambre de façon habituelle. Mais lors de la prise de poste, la gouvernante devra répartir les chambres en fonction des salariées présentes et du nombre de chambres demandant un travail plus important par étages.

- Coordination et transmission d'informations avec les autres services :

Cette coordination est forte avec le service réception. Elle concerne également les services technique et restauration. Il s'agit alors de savoir si des clients ont été délogés suite à des problèmes, de connaître les horaires de départ des clients, de savoir s'il s'agit d'une « recouche » (un même client qui conserve la chambre plusieurs nuits de suite), d'être informé des clients bénéficiant du *room service*, etc.

- Gestion du linge et des produits : lien avec les prestataires, commandes, *etc.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- Contrôle des chambres :

Le contrôle se fait différemment selon les hôtels. Pour certaines gouvernantes, il s'agit de contrôler une ou deux chambres au hasard, pour d'autres le contrôle concerne une chambre par salariée, d'autres encore contrôleront le plus de chambres possible. Ce contrôle repose sur des outils standardisés permettant de noter la conformité du résultat du travail des femmes de chambre avec ce qui est préconisé au niveau du groupe et de la marque (voir en annexe 10 l'exemple des fiches de contrôle des chambres, p. 517).

- Réalisation de certaines tâches liées au nettoyage et à la mise en ordre de la chambre.

Ainsi les gouvernantes sont susceptibles de remplir les minibars. La répartition des activités entre femmes de chambre et gouvernante varie selon les hôtels : sur cette question des minibars, les quatre hôtels fonctionnent différemment. L'un d'entre eux s'est d'ailleurs lancé dans une expérimentation :

*- Actuellement au niveau des étages, il y a tout un débat sur qui fait les mini-bars, les femmes de chambre ou la gouvernante, ou je rentre avant je fais les mini-bars et après je contrôle la chambre. Donc là au niveau organisationnel on n'est pas bons. Donc là ce qu'on fait c'est que femmes de chambre et gouvernante inversent les rôles pour voir ce qui va le mieux, combien de temps elles font, quelles méthodes, ce genre de choses. Là on est au stade expérimental !*

Responsable hébergement, H1 - Femme, agent de maîtrise, 32 ans, CDI temps plein

Le travail de la gouvernante est marqué par la gestion du quotidien. Selon cette même responsable hébergement en charge à la fois de la réception et des étages :

*- à la réception, je fais plus de formations, d'informations. Les étages, c'est … répéter, répéter, répéter … c'est plus la gestion du quotidien.*

Responsable hébergement, H1 - Femme, agent de maîtrise, 32 ans, CDI temps plein

Nous verrons que le rapport entre la gouvernante et les femmes de chambre ne repose pas uniquement sur les actes d'organisation, de répartition et de contrôle des activités de femmes de chambre. Entre la gouvernante et les « filles », pour reprendre l'expression développée dans les hôtels pour désigner les femmes de chambre, nous verrons que le lien hiérarchique dépasse le cadre du travail (p. 396).



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Les gouvernantes sont exclusivement des femmes, entre 29 et 65 ans. Elles bénéficient d'une expérience dans le service, puisqu'elles ont toutes été femmes de chambre auparavant. Dans les quatre hôtels étudiés, les gouvernantes sont aidées par une femme de chambre qui prend le relais notamment en cas d'absence de la gouvernante. Cette aide peut être formalisée à travers un titre, celui de « première femme de chambre », ou être plus informelle. Dans les deux cas, c'est souvent un premier pas vers le métier de gouvernante : toutes les gouvernantes rencontrées sont passées par cette fonction de « seconde ».

**Les femmes de chambre**

Le travail de base de la femme de chambre peut être défini comme l'entretien, le nettoyage, la mise en ordre et la bonne présentation de la chambre, suivant des procédures et des standards définis par le groupe, la marque et les hôtels. Elle est également en charge des parties communes de l'hôtel.

Les femmes de chambre commencent leur travail entre 7h et 9h et finissent soit entre 13h et 15h pour les temps partiels, soit entre 15h30 et 17h30. Les plannings sont faits en tenant compte de la référence suivante : 2,5 à 3 chambres de l'heure. La norme est donc de 20 minutes par chambre. Ici encore, la standardisation du service et du travail est forte comme le montre l'exemple des procédures s'appliquant aux salariées des étages de l'hôtel H3 en annexe 11, p. 519.

Ces normes, et principalement celle liée à la cadence de travail, ne tiennent compte que du travail à réaliser dans une chambre standard occupée par un client standard qui en fait un usage moyen. Or toutes les chambres des hôtels ne sont pas configurées de la même manière (cette différence de configuration est plus ou moins forte selon les marques), tous les clients n'occupent pas seuls la chambre et n'en font pas le même usage. La variabilité du travail des femmes de chambre est forte, elle dépend de : l'état de la chambre, de la recouche ou non, des problèmes rencontrés liés à l'utilisation des produits, des caractéristiques de la chambre (chambre double ou triple notamment).

*- Est-ce que vous avez déjà eu des chambres où vous vous êtes dit « là vraiment c'est pas possible » ?*

*- Oui, un jour j'en ai eu une à l'hôtel H3 je pouvais pas y entrer, il y avait plein de produits partout, on avait peur d'y toucher, peur que ça tombe, ce jour là j'ai fait que le lit ! Il y avait plein de produits !*

*- Vous avez déjà eu des chambres très très sales ?*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Oui il n'y a pas longtemps les joueurs de hockey, mais alors là des chaussettes qui pendaient, des chaussures à la fenêtre, enfin il fallait voir l'état des chambres ce jour-là.*

*- Et à ce moment-là comment prenez-vous ça ?*

*- Très mal, parce que là ça fait travail double et on est payé que pour 5 heures et les chambres doivent être faites, il faut courir.*

Femme de chambre 3, H1 - Femme, employée, 25 ans, CDI temps plein

Les façons de réguler cette charge de travail variable sont la rapidité, la sélection des tâches à réaliser avec ou sans l'accord de la gouvernante ou encore l'entraide. Ainsi, cette femme de chambre explique que pour terminer à l'heure prévue, les salariées de ce service peuvent aider une collègue dont la répartition des chambres l'oblige à aller au-delà de ses heures de travail prévues.

*- Quand on finit avant, on va aider la personne qui n'a pas fini, moi quand je vois quelqu'un qu'a pas fini je vais aider.*

Femme de chambre 3, H1 - Femme, employée, 25 ans, CDI temps plein

Lorsqu'une femme de chambre arrive à l'hôtel, voici les activités qu'elle réalise :

- Vérification du planning :

Il s'agit de vérifier le nombre de chambres à réaliser et les demandes particulières des clients (par exemple préparer des lits jumeaux ou encore réaliser une chambre en recouche). Ces informations sont transmises le plus souvent par la gouvernante, parfois par la réception (notamment concernant les particularités.)

- Vérification du nombre de produits, de serviettes, etc. au moment de récupérer le chariot

- Nettoyage des chambres :

Le premier geste consiste à aérer la chambre, débarrasser les objets qui traînent, prendre le linge sale et amener dans la chambre le linge propre, appliquer les produits dans la salle de bain et les laisser agir. Pendant ce temps : faire le lit et les poussières, nettoyer la salle de bain, remettre les produits d'accueil, pour enfin passer l'aspirateur. Malgré un process déterminé dans tous les hôtels, les femmes de chambre réalisent différemment les chambres : l'ordre de ces tâches varie d'une femme de chambre à une autre.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- Nettoyage des parties communes (couloir, escalier, etc.) :

Celles qui en ont la charge voient alors diminuer le nombre de chambres à nettoyer.

S'y ajoutent également diverses activités non prévues : aller réveiller un client dont le téléphone est décroché, par exemple.

Comme pour les réceptionnistes, les procédures et contrôles sont très présents dans l'activité des femmes de chambre : l'emplacement des objets est déterminé par la charte, les produits également, les méthodes de travail sont prédéfinies. Ainsi, pour faire un lit :

*- On dirait pas, mais faire un lit … quand on arrive on fait comme chez nous, mais en fait, c'est pas bien, faut pas faire le tour de lit, en plus on se casse le dos.*

Femme de chambre 2, H4 - Femme, employée, 21 ans, CDI temps partiel

Comme pour les réceptionnistes également, le contournement des procédures est essentiel pour réaliser son travail dans des situations données : ainsi l'ordre des différentes activités est déterminé par des procédures, que la femme de chambre est obligée de contourner en cas de présence du client.

La question de l'hygiène constitue une dimension particulièrement mise en avant dans les procédures de travail et les contrôles qui y sont associés. C'est en effet ce qui marque le plus à la lecture des procédures et des comptes rendus de contrôles qui concernent le service des étages : la minutie avec laquelle les femmes doivent nettoyer et désinfecter, le port des gants, voire des masques, les techniques de contrôle de l'hygiène qui vont permettre de trouver le détail ayant échappé à la vigilance de ces femmes. La mise en avant de l'hygiène et de la sécurité montre une volonté organisationnelle de dépasser la dimension domestique, à travers des thèmes forts de la professionnalisation des métiers de l'hôtellerie – restauration (nous pensons également à l'ensemble des procédures applicables en restauration associées à la norme HACCP[281]). Cependant, cette valorisation à partir de l'hygiène et de la sécurité est principalement le fait de l'organisation alors que les services des étages sont divisés entre partage de cette valorisation et distance, notamment en raison de la contradiction qui peut être forte entre le nombre de chambres à nettoyer et la qualité attendue en termes d'hygiène (les produits pour sanitaires notamment mettent du temps à agir, plus de temps qu'il n'en faut à la femme de chambre pour nettoyer la chambre).

[281] Hazard Analysis of Critical Control Point.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Les entretiens ont permis de mettre en avant une autre source de valorisation, ou du moins de moindre dévalorisation, partagée cette fois par les salariées du service des étages : la distinction entre femmes de ménage et femmes de chambre. À travers cette différenciation, c'est la dimension mise en ordre et présentation qui est valorisée au détriment du nettoyage pur : les femmes de chambre ne nettoient pas seulement, elles rendent la chambre agréable, en font un « chez soi » dans lequel le client pourra être à son aise. Pour reprendre la définition organisationnelle, la femme de chambre « assure le ré-agencement des chambres en veillant à l'harmonie de la présentation générale selon le cahier des charges de l'hôtel ». Il s'agit de minimiser les tâches liées au nettoyage et à la propreté pour s'approcher des thèmes du bien-être, de l'harmonie, *etc.* Cependant, force est de constater que les tâches réalisées et faisant le quotidien des femmes de chambre sont des tâches liées à l'hygiène et à la propreté, alors que l'agencement en question consiste à respecter l'emplacement prévu des objets. Les femmes de chambre expliquent également cette distinction entre leur métier et celui de femmes de ménage par le lien salarial qui les unit au groupe. Le rapport salarial entre le groupe et les femmes de chambre est perçu par ces dernières comme un lien protecteur, que ce soit dans le rapport au client ou du point de vue de l'emploi et des conditions de travail.

*- La différence, c'est qu'une femme de ménage, elle va chez le client, dans sa maison, elle est chez lui. L'hôtel, c'est pas chez lui, on connaît les lieux par cœur. Lui, il part et nous, on reste ! Nous, on travaille pour X, c'est pas le client qui nous signe le chèque à la fin du mois. Et puis en cas de problème avec un client, on peut appeler Mme …* [la gouvernante] *ou même Mr…* [le directeur]

Femme de chambre 1, H2 - Femme, employée, 47 ans, CDI temps plein

*- Société de nettoyage, j'ai fait et sincèrement ça ne vaut pas le coup. Par exemple il faut faire 25 chambres en 5 heures ! J'ai dit plus jamais. Ici c'est pas pareil, les sociétés de nettoyage c'est vraiment autre chose. Ici, on respecte quand même … on respecte le droit, on a nos jours de congé et tout.*

Femme de chambre 3, H1 - Femme, employée, 27 ans, CDI temps partiel

L'une des particularités de ce travail est qu'il est plus deviné que visible : les femmes de chambre passent de préférence lorsque le client n'est plus dans la chambre (cette préférence est autant celle des salariés que de la structure). Finalement :



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- On s'aperçoit surtout de notre travail quand il est pas bien fait ! C'est vrai qu'on n'a jamais de remerciements des clients, ou même de Mme ….* [la gouvernante], *par contre quand il y a des poussières, là… on les entend !*

Femme de chambre 2, H3 - Femme, employée, 43 ans, CDI temps partiel

Cette invisibilité du travail des femmes de chambre fait écho à l'invisibilité qui semble frapper les affaires du client, les traces de son appropriation de la chambre, quand les femmes de chambre procèdent au nettoyage des chambres en recouche. Mais alors que l'invisibilité du travail des femmes de chambre est perçue par ces dernières comme une marque de non-reconnaissance, l'invisibilité des affaires du client semble être une posture professionnelle rendue nécessaire par la présence imposante du client (à travers ses vêtements, ses affaires de toilette, etc.) et par le sentiment d'intrusion que procure, dans les premiers temps, le fait de rentrer dans des chambres d'hôtel habitées. Rares sont les femmes de chambre à avoir exprimé l'idée d'une gêne liée à l'exposition des affaires du client, sauf à leur poser la question et à leur demander de se rappeler les premières fois où elles sont rentrées dans une chambre dans laquelle s'étalaient les affaires d'un client. Cette réceptionniste, entrant plus occasionnellement que les salariées du service des étages dans les chambres et récemment arrivée dans ce métier, exprime bien cette nécessaire invisibilité des affaires du client.

*- On a des pass pour toutes les chambres. Si on doit ramener un pressing par exemple, on lui dépose dans la chambre. Mais comme c'est mon travail, je ne fais pas attention, je ne regarde même pas. Au début, c'est un peu bizarre… mais maintenant on ne fait plus attention.*

Réceptionniste 1, H3 - Femme, employée, 24 ans, contrat de professionnalisation

Ce service est composé d'une population exclusivement féminine. Nous y retrouvons à la fois des femmes jeunes, de moins de 30 ans, et des femmes proches de la retraite, avec une ancienneté importante dans l'hôtel (ou dans le groupe). Ces femmes ont un parcours scolaire réduit, voire inexistant, qu'elles expliquent par des raisons familiales et économiques qui les ont poussées à intégrer le marché du travail. L'entrée dans le métier fait souvent suite à une rupture dans la vie privée (divorce, décès du conjoint, arrivée des enfants, etc.) ou dans la vie professionnelle (chômage dû à un licenciement, des plans sociaux notamment liés à l'industrie textile ou encore expliqué par une sortie du système scolaire). Le recrutement des femmes de chambre peut se faire, notamment au sein de deux hôtels, par l'intermédiaire du



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

GRETA[282] local qui permet de donner une formation hôtelière de base à ces salariées. L'autre voie de recrutement répandue est le réseau personnel, puisque les femmes de chambre entrent en majorité par le biais de recommandations.

### III.4. Les services restauration et cuisine

Ces services sont plus ou moins développés dans les hôtels en fonction de la capacité d'accueil des restaurants, du nombre de restaurants et de la nature du service proposé (petite restauration, bistrot, restauration traditionnelle). L'organisation de ces services peut se faire sur deux modèles : soit restauration et cuisine constituent deux services distincts, soit la restauration comprend le service cuisine, auquel cas le chef de cuisine est directement sous la responsabilité du responsable restauration. Lorsque le service restauration est distinct de la cuisine, il fait alors référence au seul service en salle (que ce soit restaurant ou séminaire). Quelle que soit la structuration de ces services, ce sont les services regroupant le plus de fonctions différentes. Ils reposent sur une division du travail très poussée. Notons que les cuisines fonctionnent principalement grâce à un travail d'assemblage à partir de produits pré-élaborés. Ce travail d'assemblage constitue l'essentiel de l'activité en cuisine pour les hôtels de la marque A, et une partie importante de l'activité en cuisine des hôtels de la marque B.

La restauration est en contact avec la réception pour être informée des réservations ou encore du nombre de petits-déjeuners à préparer. Le service commercial est un autre service indispensable dans la réalisation du travail de la restauration, mais également indispensable pour la cuisine. Il s'agit alors de prévoir les repas et collations liés aux séminaires, ainsi que de prévoir la présence de serveurs pour mettre en place, servir et débarrasser. La restauration et la cuisine peuvent également être amenées à avoir besoin du service technique en cas de pannes ou de problèmes liés aux machines en cuisine, au mobilier du restaurant, etc. Ces temps de coordination se font formellement dans le cadre de réunions (notamment la réunion hebdomadaire qui a lieu dans les quatre hôtels et ayant comme objet la transmission des informations liées aux séminaires et banquets de la semaine à venir). Ces temps formels de coordination permettent d'être informé du prévisionnel, même si la réalisation du service suppose également une coordination à partir l'activité réelle, d'autant que les imprévus, les malentendus avec le client ou entre services sont fréquents :

[282] Groupement d'établissements publics locaux d'enseignement, permettant de fédérer leurs ressources humaines et matérielles pour organiser des actions de formation continue pour adultes.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Dans notre métier, les imprévus c'est 50 % de notre activité. Vous ne savez jamais le midi combien de couverts vous allez faire à 5, 10 ou 20 près.*

Responsable restauration, H1 - Homme, agent de maîtrise, âge : NR, CDI temps plein

Les horaires entrecoupés ou fragmentés dans la journée sont devenus rares dans ces hôtels : il existe une volonté de regrouper les heures de travail sur une durée continue. Cependant, lorsque ces horaires fragmentés existent (notamment en cas de remplacement), ils concernent les salariés de ces services restauration et cuisine.

**Les responsables restauration**

En fonction de la taille du service, les activités peuvent varier et les délégations être plus ou moins importantes. Dans tous les cas, les activités du responsable restauration sont rythmées par les repas des clients. Leur journée commence entre 7h et 8h30, et se termine vers 18h - 18h30 (parfois plus).

Les activités du responsable sont partagées entre travail de bureau et travail sur le terrain :

- Vérification et aide à la mise en place :

Il s'agit de vérifier le buffet pour le petit-déjeuner ou encore l'installation de la salle pour le midi ou le soir, et d'apporter une aide aux salariés en cas de besoin.

- Transmission des directives sur l'organisation de la journée :

Cette transmission se fait à deux moments : pour l'équipe du matin et pour celle du soir. Il s'agit de transmettre les informations nécessaires à l'organisation des séminaires, aux pauses à dresser, à la disposition de la salle du restaurant, à la vente de produits ciblés, aux ruptures de plats ou encore aux cocktails à réaliser ou à vendre …

- Travail administratif :

Ce travail administratif repose sur un nombre important de procédures. Il s'agit de contrôler l'activité de la veille, de clôturer les caisses, d'enregistrer les factures, de distinguer les factures alimentaires et non alimentaires, de traiter les mails et les informations, de préparer les éléments nécessaires à l'établissement de la paye (nombre d'heures, absences …), de préparer les plannings (qui se font 15 jours à l'avance), de calculer et d'organiser les repos compensateurs, etc.

- Rédaction des cartes et des suggestions

Selon l'un des responsables questionné sur le contenu de son activité :



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- C'est 50 % de ressources humaines, de dialogue avec le personnel ou les chefs de service, après il y a un gros contrôle de gestion*

*- C'est-à-dire ?*

*- Tout ce qui est journée passée, emplois du temps. Pour moi la gestion c'est les résultats, mais c'est aussi tout ce qui est horaires. Quand je fais les horaires, je ne les fais pas en trois minutes sur un bord de table, ça se pense, ça se travaille, c'est deux heures de travail.*

Directeur restauration, H4 - Homme, cadre, 49 ans, CDI temps plein

Le responsable restauration travaille en lien avec la direction restauration de la marque auquel appartient l'hôtel qui, selon la marque, transmet les cartes élaborées au niveau de la marque, le choix des fournisseurs, des produits, etc.

Pour les personnes rencontrées occupant cette fonction, le « bon » responsable restauration se distingue par la palette d'activités qu'ils exercent et de compétences qu'ils développent.

*- Qu'est-ce qu'un bon responsable restauration ?*

*- C'est un mouton à cinq pattes, il faut être bon gestionnaire, bon commercial, bon manager*

Responsable restauration, H2 - Femme, agent de maîtrise, 34 ans, CDI temps plein

Ils sont intéressés sur des objectifs comme le taux de captage (c'est-à-dire le pourcentage de clients de l'hôtel bénéficiant du service restauration) ou la vente de certains produits ciblés par la marque.

Ces responsables ont fait auparavant des écoles hôtelières, des BTS Restauration ou encore des BTH (Bac Technologique Hôtellerie). Comme les autres responsables, avant d'encadrer une équipe, ils ont fait partie des employés du groupe. Tous ont une expérience importante chez X, parfois entrecoupée d'expériences en dehors du groupe. Ainsi le directeur de la restauration de l'hôtel H4 nous a expliqué « qu'on » (ses anciens directeurs) lui avait fait comprendre qu'il était plus efficace d'acquérir une expérience dans des structures spécialisées dans la restauration pour diriger des équipes importantes en restauration dans le groupe. Les responsables rencontrés ont commencé en tant que serveurs (pour deux responsables) ou réceptionnistes (pour les deux autres). Notons que trois responsables restauration sur quatre sont « passés » par la réception (la responsable restauration de l'hôtel H3, dont nous rappelons qu'il ne dispose pas de restaurant en tant que tel, a toujours travaillé en restauration). Les



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

deux responsables ayant commencé en tant que serveurs ont un autre point commun : une expérience en restaurant gastronomique. Cette expérience est considérée comme décevante, soit en raison des relations professionnelles soit en raison des relations avec les clients, mais dans les deux cas une même cause est avancée : un déséquilibre trop marqué dans le rapport à l'autre, que ce soit dans le cadre des relations professionnelles ou des relations avec le client.

**Les chefs de cuisine**

L'activité du chef est centrée sur la gestion de la cuisine. Aucun des chefs des trois hôtels (puisque l'hôtel H3 n'a pas de chef) n'intervient au niveau des restaurants et de la salle. Les contacts avec les clients sont extrêmement rares et peu recherchés par les chefs de cuisine. C'est un élément particulier à noter dans un monde social où le rapport au client constitue l'un des éléments de valorisation (même si nous verrons toute l'ambivalence de ce rapport dans notre chapitre 10 à partir de la p. 357.)

Les horaires des chefs sont extrêmement variables et fonction de l'activité du restaurant. Leur journée commence entre 7h et 7h30, pour se terminer entre 16h et 21h, voire même 22h. Sauf événements exceptionnels qui requièrent leur présence, les chefs exercent leur activité en journée, alors que leur second prend le relais sur le service du soir.

Les principales activités des chefs sont les suivantes :

- Contrôle des aliments :

Il s'agit de contrôler les frigos et les dates limites de consommation pour les produits et aliments utilisés pour les repas midi et soir, ainsi que pour les séminaires.

- Gestion et contrôle de l'activité et des stocks :

Cela permet à la fois de contrôler l'activité du soir ou du week-end et de préparer l'activité à venir (restaurant et séminaires). Cette activité suppose également de prendre en charge les commandes des produits et des aliments en suivant les règles de fonctionnement de chaque marque et en respectant les fournisseurs référencés (sauf pour certains produits spécifiques ou pour les produits et aliments qui serviront à la réalisation du menu du jour ou des plats non référencés par la marque). Les achats pour les menus non référencés par la marque se font à la semaine.

- Mise en place de la carte et des menus du jour :

En fonction de la marque, le chef de cuisine devra faire face à un service et à un travail plus ou moins normé. Le chef de la marque B dispose d'une marge de manœuvre plus grande que les chefs de la marque A, plus précisément le chef de la marque B crée (avec le directeur



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

restauration) une partie des contraintes et des procédures de travail qui s'imposeront à lui. Les chefs de la marque A ont comme seule liberté le menu du jour alors que le reste de la carte leur est imposé : produits, cuisson, présentation.

*- la cuisine est normée, on a des cartes, tout le monde a les mêmes cartes, tout le monde a les mêmes produits, mais ce sur quoi on peut s'éclater, ce sont les menus du jour, les menus du jour on fait ce qu'on veut. Toujours sur l'optique de la carte de la marque A, mais avec des produits d'une autre … on travaille d'une autre façon. On peut entre guillemets s'éclater, on fait ce qu'on veut.*

Chef cuisine, H2 - Homme, agent de maîtrise, 40 ans, CDI temps plein

- Faire le lien entre son équipe et l'équipe commerciale :

Le chef de cuisine transmet les informations liées à l'organisation des séminaires et organise l'activité en fonction de ce qui a été négocié entre le client et le commercial.

- Gérer le service cuisine et son personnel :

Il réalise ainsi les plannings, en prenant note des présences, en gérant les repos compensateurs et les déclarations d'extras (surtout en plonge).

- Organiser le travail des équipes en cuisine, leur répartition et leur coordination :

Le travail en cuisine étant fortement divisé (le degré de division du travail suit la taille de la cuisine et des restaurants), il a en charge la gestion de l'ensemble du « processus de production culinaire », pour reprendre l'expression employée dans la description du poste de chef de cuisine au sein du groupe.

- Contrôler la conformité de ce qui est produit en cuisine par rapport aux normes :

Ces normes sont de deux registres : les normes réglementaires liées à l'hygiène et celles plus spécifiques au groupe et aux marques.

La répartition des activités entre la cuisine et le restaurant est la même au sein des trois hôtels disposant d'un ou de plusieurs restaurants : la cuisine prend en charge la gestion des stocks, les achats, les contrôles des dates limites de consommation, etc. pour les repas du midi et du soir ainsi que pour les séminaires, alors que le restaurant prend en charge ce qui concerne les petits-déjeuners et le bar avec les boissons.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

En plus des contrôles habituels au sein du groupe (visiteurs mystère, laboratoire pour les mesures d'hygiène, etc.), le chef voit son travail contrôlé quasiment quotidiennement de manière informelle et directe par le directeur d'hôtel : le midi, le directeur prend son repas au restaurant de l'hôtel. C'est l'occasion de tester les nouveaux menus, la qualité des plats et d'en faire un retour au chef.

Les chefs rencontrés mettent plus spécifiquement en avant deux dimensions de leur métier : l'hygiène d'un côté et le management de l'autre. L'hygiène est la dimension qui revient le plus fréquemment dans les réponses des chefs face à la question « qu'est-ce qui est le plus important dans votre métier ? »

*- Pour des gros navires comme les nôtres … de toute façon en cuisine, l'hygiène c'est primordial. C'est vrai qu'on a beaucoup, beaucoup, beaucoup de choses à respecter de ce côté !*

Chef de cuisine H4 - Homme, cadre, 42 ans, CDI temps plein

*- C'est quelqu'un qui quoiqu'il arrive est toujours sûr des produits qu'il fait sortir. Sur l'hygiène on doit être irréprochable.*

Chef de cuisine H1 - Homme, agent de maîtrise, 45 ans, CDI temps plein

La place de l'hygiène dans la construction du métier de cuisinier y est sans doute pour beaucoup dans la mise en exergue de cette dimension[283]. L'intéressement des chefs de cuisine du groupe quant aux résultats obtenus sur les questions d'hygiène incite également à mettre en avant cette dimension. Des échantillons de repas sont régulièrement prélevés par une société extérieure (la même pour les hôtels étudiés, que ce soit pour les prélèvements en cuisine ou en chambre) qui contrôle les conditions de stockage, de conservation, etc. Les chefs sont intéressés aux résultats de ces contrôles. L'autre dimension importante est le management : transmettre les informations à l'équipe, les aider en cas de besoin, les orienter, les contrôler.

Une autre dimension occupe une place particulière dans le métier de chef de cuisine au sein des hôtels du groupe : la gestion et le travail administratif. Il s'agit cette fois d'une place

[283] Voir Mériot S.-A., *Le cuisinier nostalgique. Entre restaurant et cantine*, Paris, CNRS Editions, 2002. L'auteur, à partir de la p. 36, montre la centralité de l'hygiène dans la construction du métier de cuisinier, hygiène trouvant son origine dans l'une des premières formes de la restauration collective : la restauration hospitalière.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

discutée par les chefs, susceptibles d'accorder une certaine nécessité à ce travail « de bureau », mais surtout estimant que la place de ces activités est devenue démesurée.

- *moi je suis constamment avec eux* [l'équipe en cuisine], *tout ce qui est papier et tout ça, je n'aime pas, je préfère être dans la cuisine, j'aime mon métier de cuisinier, après le reste c'est difficile pour moi. Moi je suis complètement avec eux, je suis tout le temps avec eux. Je suis là du matin jusqu'au service de 15 heures et après 15 heures c'est tout ce qui est commande, papier, la gestion et tout ça. Le plus difficile pour moi c'est la gestion, je n'aime pas trop. Comme maintenant, ils me demandent une gestion au niveau de la... C'est vrai que c'est important, mais… au niveau du restaurant dans le noir, combien on a vendu, à combien ça nous est revenu et tout ça. Moi je ne suis pas quelqu'un... tout ce qui est bureau je n'aime pas.*

Chef de cuisine, H2 - Homme, agent de maîtrise, 40 ans, CDI temps plein

Les chefs sont issus d'écoles hôtelières. Pour les deux hôtels de la marque A, les chefs ont un point commun dans leur parcours : la cuisine collective, notamment dans le cadre éducatif. Pour l'ensemble des chefs rencontrés, l'intérêt de travailler en hôtellerie et plus précisément pour ce groupe ce sont les horaires. Contrairement aux restaurants traditionnels, ces hôtels, occupés par une clientèle d'affaires surtout présente la semaine, les autorisent à travailler la semaine et le jour. Le travail le soir et le week-end, périodes les plus actives dans les restaurants traditionnels, est plus rare. Le soir et le week-end sont des temps pris en charge par leur second, que ce poste soit occupé de manière formelle ou non.

**Les cuisiniers, chefs de partie, commis de cuisine et plongeurs**

Ces salariés constituent la brigade de cuisine[284]. Ce terme repris par les chefs rencontrés pour décrire leur équipe, même quand celle-ci est réduite et que le terme de brigade est employé avec distance, montre l'importante division du travail, tant verticale qu'horizontale, qui existe dans ces cuisines.

Les chefs de partie et les cuisiniers assistent le chef directement ou son second, dans la réalisation des plats. Ils participent à la gestion de la cuisine (stockage, approvisionnement, contrôle des produits et des aliments…). Ils sont en première ligne quant au respect des fiches techniques produites par la marque ou par l'hôtel. Dans le cas de la création par l'hôtel d'un

[284] L'origine de cette expression remonterait à A. Escoffier.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

plat et donc d'une fiche technique constituant les procédures à respecter par les commis, les chefs de partie ou cuisiniers participent à la création du document. La place des normes liées à l'hygiène est aussi forte que pour les chefs. Sans qu'ils ne soient intéressés aux résultats des différents contrôles, ces salariés insistent sur la technicité requise par le respect des normes liées à l'hygiène, même si là aussi, elles sont considérées comme très, voire trop développées. Comme pour les chefs, ces salariés (en dehors du plongeur) notent l'intérêt des plats sortant des menus et des cartes imaginés par la marque. Ainsi dans les restaurants de la marque A, les menus du jour sont particulièrement appréciés des salariés en cuisine.

*- Avec les fiches techniques, tout est très précis. Nous on applique, on vérifie qu'on est bon. Avec le menu du jour, on a aussi des fiches, mais c'est nous. On peut présenter autrement si on le sent ! Le chef a une politique pour les menus du jour, il fait du frais donc pour nous c'est plus de boulot, mais c'est bien.*

Cuisinier, H1 - Homme, employé, 25 ans, CDI temps partiel

La division du travail est forte pour ces salariés en cuisine auxquels il est attribué la réalisation d'une partie précise de la carte (par exemple les entrées, les viandes ou les légumes, en cuisson ou en préparation qui seront pris en charge par un chef de partie…) et auxquels il est attribué une responsabilité hiérarchique précise. Ainsi les commis de cuisine constituent le premier niveau de la hiérarchie en cuisine, ils sont sous la responsabilité des cuisiniers, des chefs de partie, des seconds et du chef. Cette fonction correspond à l'entrée traditionnelle dans les métiers de la cuisine. Les commis sont donc là à la fois pour produire et pour apprendre. Cette fonction repose sur une polyvalence qui va du rangement des produits réceptionnés, à l'aide à l'assemblage des plats, au nettoyage et à l'épluchage des légumes, en passant par le rangement de la cuisine.

*- Je suis là depuis cinq mois. J'ai fait un peu de tout, la mise en place du plan de travail, le contrôle des frigos, je regarde ce qui est encore bon, je range les marchandises. Des fois je fais le relevé des températures, mais c'est rare !*

*- Vous cuisinez ?*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Ben… tout ça, ça fait partie de la cuisine, c'est un tout. Après, je viens d'arriver donc je regarde beaucoup, et après quand on me demande, j'essaye de me souvenir*

Commis de cuisine H4 - Homme, employé, 22 ans, CDI temps plein

Les cuisiniers, chefs de partie et commis peuvent être du matin et prennent alors en charge les services du midi (7h-15 h ou 7h30-15h30) ou du soir (ils prennent le relais de l'équipe du matin, vers 15h jusque 23h).

Les plongeurs ont en fait une fonction plus large que ne le laisse supposer leur nom. Ils s'occupent évidemment de la plonge et des lave-vaisselles, mais aussi des poubelles, de l'entretien et du nettoyage de la cuisine, voire de l'entretien de certaines parties des locaux à disposition des salariés (vestiaire, salle du personnel, etc.). Pour réaliser ces activités rattachées à la plonge, deux hôtels sur quatre emploient des travailleurs handicapés.

Seul le second de cuisine de l'hôtel H4 dispose d'un CAP cuisine et d'un Bac Pro restauration. Les chefs de partie ont tous soit un CAP cuisine, soit un BEP métiers de la restauration. Nous retrouvons les mêmes profils pour les cuisiniers : CAP, BEP. À noter que seuls deux commis sont des femmes. La cuisine est donc un univers majoritairement masculin.

**Maîtres d'hôtel et responsables de salle**

Ces salariés, malgré des appellations différentes, exercent les mêmes activités. Ils sont en fait les seconds des responsables restauration et ils constituent le deuxième niveau de la brigade de salle. L'usage de cette notion de brigade pour la salle nous renvoie au même type de division du travail opérant en cuisine.

Les maîtres d'hôtel et responsables de salle ont en charge soit une partie du service en restauration (le petit déjeuner, le midi ou le soir ; le restaurant ou les séminaires), soit l'ensemble du service sur un temps donné de la journée : en cas d'absence du responsable restauration par exemple, le responsable de salle peut prendre en charge le restaurant à midi, ainsi que les pauses et le repas d'un séminaire. Leurs horaires peuvent être entre 5h30 et 7h jusqu'à 15h ou de 15h à 23h (le plus souvent la fin de service les amène à quitter l'hôtel vers minuit ou une heure du matin). Même si les maîtres d'hôtel et responsables de salle sont obligés d'être présents en salle lors des services, leur temps est partagé, comme pour le responsable restauration, entre travail sur le terrain, travail de bureau et travail lié à l'encadrement d'une équipe.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- *Euh … moi j'ai un travail administratif supplémentaire* [par rapport aux serveurs et chefs de rang], *j'ai les commandes boissons, je le fais dès que j'ai le temps, je regarde également les clôtures, je vérifie les chiffres. En fait responsable de salle, il y a une partie terrain et une partie administrative.*

[…]

- *Qu'est-ce qu'un bon responsable de salle ?*

- *C'est quelqu'un à l'écoute de son équipe, un bon manager.*

- *Un bon manager ?*

- *Faire attention à l'organisation, changer la routine des équipes. Faire attention aux formations qu'ils peuvent faire pour évoluer. Faire toujours la même chose, c'est lassant pour eux aussi, on essaye de les amener vers autre chose. Par exemple de leur donner plus d'administratifs ou de leur faire prendre les commandes.*

Adjoint responsable de salle, H1 - Homme, agent de maîtrise, 27 ans, CDI temps plein

Les maîtres d'hôtel et responsables de salle sont en salle tout au long du service, aux côtés des serveurs et des chefs de rang. Ils coordonnent et organisent le travail des salariés en salle afin de pouvoir répondre aux demandes des clients et d'assurer un service rapide quelles que soient les circonstances (problème avec un client, affluence importante, etc.). Ce sont le plus souvent les maîtres d'hôtel et responsables de salle qui accueillent les clients, les placent, et prennent leur commande : le plus souvent, car lorsque les clients nombreux arrivent en même temps, les serveurs ou chefs de rang prennent le relais (notamment à l'hôtel H4 susceptible de servir un nombre important de couverts sur un temps relativement court). Lors du service, ils assurent la vente des menus ou des produits ciblés par le responsable restauration ou par la marque, soit en faisant directement des suggestions aux clients, soit en informant les salariés en salle des produits ciblés par la marque et en transmettant l'argumentaire défini. Toujours lors du service, ils prennent en charge la facturation et l'encaissement.

Ils ont également un rôle dans la préparation des services puisqu'ils participent, avec le responsable restauration, à la mise en place des plannings en fonction de l'activité et des repos ou congés des salariés en salle. En l'absence du responsable restauration, ils assurent la fermeture du restaurant et du bar notamment en s'occupant de la clôture des caisses. Ils assurent également le lien entre les services du matin et de l'après-midi en organisant la mise en place du service suivant et en transmettant à leur collègue les informations principales (problème avec un client, rupture d'un produit, etc.) Ce sont également eux qui prennent en



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

charge les salariés nouvellement arrivés, que ce soit des extras, des salariés en CDI ou en apprentissage.

**Les serveurs, chefs de rang et *barmen***

Comme les réceptionnistes, les chefs de rang peuvent être du matin (entre 5h30 et 7h jusque 15h) ou du soir (de 15h à 23h environ). Certains salariés à temps partiel peuvent faire 7h-12 h ou 19h – 23h. Les chefs de rang sont des serveurs auxquels sont attribués des tables ou des services spécifiques (par exemple le petit-déjeuner). Il existe peu de différences entre ces deux fonctions, il s'agit surtout de niveaux reconnus différemment par la convention collective. L'ancienneté et l'expérience des serveurs détermineront leur passage à la fonction de chefs de rang, ce qui explique que dans certains hôtels (comme au sein de l'hôtel H2), il n'y a pas de serveurs, mais des chefs de rang. En fonction de leurs horaires, les serveurs ou chefs de rang prennent en charge les petits-déjeuners, les pauses dans le cadre des séminaires, le repas du midi ou du soir : dresser le buffet, les tables, prendre les commandes et servir les clients, réapprovisionner les buffets, débarrasser. Ce sont également les serveurs ou chefs de rang qui ramènent les plateaux en chambre pour les demandes de *room service*. Contrairement à la cuisine, ces salariés sont en lien direct avec les clients. Le rapport au client est en partie déterminé par le moment de la prise de poste du serveur : ainsi au petit-déjeuner, à midi ou le soir, les relations seront différentes. De même que les réceptionnistes, les serveurs ou chefs de rang se voient confier des missions individuelles.

*- Chacun a vraiment un truc à faire et moi c'est tout ce qui est salon puisqu'à la base j'étais chargé du salon. Donc faire attention que tout se passe bien, que tout est vraiment fait nickel, que tout ce qui est réserve soit nickel, ce qui est pause également.*

Chef de rang 1, H2 - Homme, employé, 24 ans, CDI temps plein

Les commis de salle, présents uniquement au sein de l'hôtel H4, ont pour rôle principal d'entretenir, de débarrasser et de nettoyer les salles.

Les salariés sans diplôme sont plus nombreux dans ce service qu'en réception. Les diplômes sont ceux déjà cités : CAP – BEP cuisine, hôtellerie ou restauration ou encore BEP bio services (formation aux techniques d'entretien des locaux et des équipements dans la santé).

Les *barmen* ou *barmaids* peuvent être par ailleurs des serveurs, mais certains se consacrent à cette fonction. En fonction des horaires d'ouverture du bar et de la configuration



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

et de l'offre du restaurant, le travail peut varier. La base est la gestion du bar (commande, service, gestion des commandes et des achats ou transmission des informations au responsable restauration). Au sein de l'hôtel bureau, dont la seule restauration est de la petite restauration (plats préparés et réchauffés), la *barmaid* s'occupe des plateaux et de la cuisine le soir : réchauffer les plats, monter les plateaux en chambre. Dans ce cas, la prise de ce poste se fait avant 16h (heure d'ouverture du bar) pour une fermeture à 23h ou plus tard le week-end.

Que ce soit aux restaurants ou en cuisine, le rythme est soutenu dans ces services. Nous pouvons distinguer deux temps : les temps de préparation, d'organisation et de rangement en dehors des heures de présence des clients (même s'il peut toujours y avoir quelques clients) et les temps dépendants directement de la présence des clients et de leurs demandes (le midi, le soir ou encore lors des pauses des séminaires). Ces temps où les clients attendent d'être servis tous en même temps marquent l'ensemble de l'activité de la restauration et de la cuisine et imposent, ce qui sera analysée p.270, une norme d'activité continue.

### III.5. Le service commercial

Ce service, comme les autres, est organisé différemment selon la taille de l'hôtel. Dans les deux hôtels de la marque A, ce service ne comprend qu'une personne : l'Assistant Commercial Séminaires et Banquets (ACSB), encore appelé le Chargé Clientèle Hôtel (CCH). Dans l'hôtel H3, ce service n'existe pas en tant que tel, l'activité commerciale est prise en charge par le service réception. Dans l'hôtel le plus important, ce service occupe six salariés répartis entre les activités commerciales et les activités liées à l'organisation des séminaires (régisseur et ses équipiers).

Ce service prend en charge la commercialisation des salles, le suivi du client salon ou séminaire, le suivi de la prestation et la fidélisation de la clientèle. Cette mission se traduit par trois activités principales :

- La vente (20 % du temps) et la prospection via des fichiers spécifiques (sport ou encore cinéma par exemple)
- L'organisation interne : transmettre toutes les informations concernant le client aux autres salariés. Toute les semaines, le service commercial distribue aux autres services un dossier qui reprend le planning des salles, les dates, le nom du client et de la société, l'adresse de facturation, les horaires de pauses, de déjeuner, les menus choisis par le client, et en cas de réservation de chambres, le dossier en précise les tarifs.



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- L'écriture et la réalisation du plan d'action commerciale : écrit en début d'année et réajusté, ce plan reprend trois catégories. La première concerne le développement des ventes, sur trois cibles : réunion, restauration et hébergement. Chacune de ces dimensions correspond à des activités différentes : relance client, mailing, déjeuners clients, fichier client, etc. Le travail avec les autres chefs de service est essentiel, car ils maîtrisent leur clientèle. La deuxième catégorie inscrite dans le plan d'action commerciale concerne la fidélisation liée à la qualité. La troisième est celle relative à la notoriété de l'hôtel avec les liens à développer auprès des prescripteurs potentiels.

Les journées des commerciaux s'organisent différemment selon les périodes et les manifestations, mais il est possible d'en déterminer les grandes lignes : prise en charge du client séminaire ou salon, validation de l'organisation de la journée, vérification des aspects techniques (fonctionnement du matériel par exemple), suivi de la journée (au moment des pauses, vérifier que tout se passe bien), traiter les demandes qui arrivent par mail ou téléphone, gérer le planning des salles et des événements.

Le service commercial est principalement en contact avec la réception (notamment pour connaître les disponibilités lorsqu'un groupe en séminaire souhaite un hébergement, mais également pour transmettre les informations), la restauration (organisation et préparation des collations et repas) et le service technique (vérification du matériel et de la salle).

La répartition des tâches entre le commercial et le service hébergement ou réception laisse place à des arrangements locaux. Ainsi, dans certains établissements, les responsables se sont répartis le travail : le commercial a en charge les clients « sportifs » et la réception a en charge les clients « artistes ». Ces arrangements dépendent des parcours des personnes (la commerciale en question est une ancienne sportive) et de leur envie (attrait d'un réceptionniste pour le milieu artistique).

Deux dimensions sont relevées par les commerciaux comme étant constitutives de leur activité : la dimension relation avec les clients et la dimension coordination et transmission d'information entre les services. Ces deux dimensions les amènent à maîtriser deux éléments importants dans les hôtels : la relation avec les clients et la connaissance des différents services de l'hôtel et de leur organisation.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- *Mon poste est divisé avec plusieurs tâches : une partie organisation interne, je dois transmettre toutes les informations concernant le client aux équipes, et une partie clientèle, où il faut être sûre que tout se passe bien pour les clients.*

ACSB, H1 - Femme, agent de maîtrise, 30 ans, CDI temps plein

Les commerciaux rencontrés sont diplômés : BTS hôtellerie et BAC Pro hôtellerie (avec néanmoins une spécialisation sur la vente et le commercial). Seule la responsable commerciale de l'hôtel H4 est diplômée d'une école de commerce. Ce service est composé, en majorité de femmes, puisque seuls le régisseur et ses équipiers employés à l'hôtel H4 sont des hommes.

### III.6. Le service technique

Si ce service existe dans l'ensemble des établissements étudiés, certains techniciens sont à temps partagé sur plusieurs hôtels.

Au niveau du groupe, un ingénieur de maintenance gère l'ensemble des techniciens, il est en fait un référent en cas de problème auquel aucune solution n'est trouvée sur place. Mais en raison du nombre de techniciens qu'il a en charge, cette ressource est faiblement mobilisée, l'ingénieur étant très peu présent.

L'activité de ce service est fortement dépendante de l'état de l'établissement (plus ou moins vieux, fonctionnement gaz ou électrique, etc.). Les horaires varient en fonction des pannes ou autres événements, mais globalement les responsables arrivent entre 7h et 8h30 pour partir entre 17h30 et 19h.

Quatre activités principales sont à distinguer :

- La maintenance curative consiste à trouver des solutions aux pannes et problèmes. Cette activité relève de l'urgence (en fonction de la gravité), de l'imprévu et de la priorité.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- *Pouvez-vous me raconter une journée de travail ?*

- *Arrivé à 8 heures, ouverture des mails arrivés la veille, tour en réception pour regarder le carnet de travaux, faire les travaux qui ont été notés la veille* […]

Responsable technique, H2 - Homme, agent de maîtrise, 43 ans, CDI temps plein (sur trois établissements).

Pour savoir ce qu'il y a à faire en curatif, les techniciens s'appuient donc sur un outil : le cahier de liaison, rempli par l'ensemble du personnel qui repère des anomalies. Ce cahier est dans le casier du technicien en réception. Un autre cahier existe pour la gouvernante :

- *J'ai aussi un deuxième cahier avec la gouvernante. Mon travail c'est surtout avec la gouvernante, avec l'ensemble du personnel, mais surtout avec la gouvernante qui voit toutes les chambres. Le gros des petits dépannages c'est dans les chambres.*

Responsable technique, H3 - Homme, agent de maîtrise, 46 ans, CDI temps plein

Autre moyen de transmission des informations : le téléphone. Chaque intervention (qu'elle soit d'ailleurs en curatif ou préventif) est notée sur une fiche produit ou dans un dossier afin de conserver un historique.

- La maintenance préventive relève de l'entretien du matériel. Elle intervient en deuxième temps de la journée, puisque celle-ci est programmée. Il s'agit d'un programme prévisionnel (prévisionnel, car susceptible d'être bousculé par la maintenance curative) réalisé le plus souvent sous forme de tableau permettant de programmer périodiquement la vérification des machines. La planification de la prévention est plus ou moins formalisée selon les hôtels, certains disposent d'un plan de maintenance préventive sur l'année.
- À ces dimensions maintenance, s'ajoute la sécurité des bâtiments juridiquement classés comme ERP (Etablissements Recevant du Public) : vérification de certains matériels susceptibles d'être dangereux pour les salariés et le public accueilli, sous l'impulsion de contrôles annuels par des organismes extérieurs. Ces contrôles concernent le domaine électrique, le gaz, le chauffage, les points « incendie ». Cette mission relative à la sécurité implique que les techniciens soient aussi responsables de la formation des salariés liée aux incendies. La prévention concernant la sécurité des hôtels en tant qu'ERP (et la responsabilité que cela implique), notamment concernant



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

les incendies, constitue une dimension largement valorisée des métiers de la technique.

- Enfin dernière dimension de l'activité technique : l'administration afin de réaliser et de tracer les commandes, les factures, *etc.*

Le responsable technique est intéressé sur la tenue du budget prévisionnel. Certains rendent compte de l'effet pervers de cet intéressement qui peut amener des responsables à décaler dans le temps la réparation ou l'entretien de machines.

Les techniciens comme les salariés des étages sont dans une problématique commune : celle de l'invisibilité de leur travail, du moins à l'égard de leur hiérarchie.

*- Le technicien idéal, pour les directeurs, c'est de ne pas entendre parler de la technique ! Donc le problème, c'est que les gens ne s'aperçoivent pas forcément du travail, à force ça devient normal.*

Responsable technique, H3 - Homme, agent de maîtrise, 46 ans, CDI temps plein

Au niveau de la formation et des parcours professionnels, la dominante est celle de la filière électronique (Bac Pro pour les responsables ou BEP pour les techniciens), même si les parcours peuvent varier. Certains ont des parcours originaux (le responsable technique de l'hôtel H3 a fait l'essentiel de son parcours dans l'armée), mais ils ont comme point commun d'autres expériences de techniciens au sein de maisons de retraite ou encore de foyers de vie.

## IV. Des organisations sous-tension ? Particularités et différenciation sociales

La description des profils et des activités types nous permet de rendre compte du travail pluriel qui est réalisé au sein des hôtels, ainsi que de la diversité constitutive du monde social de l'hôtellerie de chaîne. Tout au long de ce travail de recherche, nous apporterons des précisions sur les conditions de réalisation de ces activités, sur leur représentation, sur la coordination entre les services et sur la façon dont ces différentes activités sont gérées. Nous insisterons particulièrement sur deux services, même si les autres ne seront pas oubliés. Ces deux services sont ceux de l'hébergement, c'est-à-dire la réception et les étages, considérés comme étant au cœur du service hôtelier, conçu *a minima* comme la location d'une chambre. L'analyse de ces services nous permettra d'illustrer des positions à l'opposé l'une de l'autre dans le processus de valorisation, à partir d'une référence centrale, celle de l'entrepreneuriat



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

de soi. Situés aux deux extrêmes d'un continuum d'authenticité, pour reprendre la notion développée par A. Strauss, par rapport à l'ethos de l'entrepreneuriat de soi, la réception et les étages seront plus particulièrement analysés en tant que miroir de ces organisations de l'hôtellerie de chaîne, de leur complexité, de leurs antagonismes mais surtout de leur pluralité.

La description des hôtels, de leur structuration spatiale et organisationnelle, montre l'importance de la segmentation professionnelle : les services regroupent des activités différentes, des espaces de travail distincts, des signes distinctifs fonction du service d'appartenance (les vêtements et accessoires de travail), des profils de salariés relativement différents selon l'activité exercée. La diversité des activités et des profils des salariés est, classiquement, particulièrement forte pour les employés. Au plus nous montons dans la hiérarchie, au plus la similitude des profils est forte.

Les éléments permettant à cette segmentation professionnelle de trouver une certaine unité sont d'une part ceux relatifs à la conception du service et à la façon dont celui-ci est fabriqué et d'autre part ceux relatifs au mode de gouvernement des organisations.

Le premier liant entre les différentes activités et ceux qui les exercent repose sur le service et sur la conception organisationnelle de ce dernier. En effet, comme nous l'avons vu, la standardisation suppose un fonctionnement relativement homogène au sein des différents services et hôtels du groupe. Le client est lui-même un liant important entre services, car c'est en raison de sa présence et du service demandé que se font la communication et la coordination.

Le deuxième liant entre les différentes activités et ceux qui les exercent repose sur un gouvernement des organisations qui fait de l'entrepreneuriat de soi le levier principal de la valorisation des activités au sein des organisations du groupe.

Si des liens existent entre les services, il reste que les services peuvent être analysés comme autant de micro-mondes relativement perméables : les passages d'un service à un autre sont rares[285] en raison d'un quotidien de travail, d'un rapport au client, d'un rapport à l'autorité et d'un management différents. Il existe au sein de ces hôtels un traitement différent des salariés fonction de la place occupée dans la division du travail. Ces éléments qui structurent différemment les métiers supposent des processus de valorisation qui échappent en partie à la valorisation organisationnelle par le biais de l'entrepreneuriat de soi. Ainsi, chaque

[285] Certains passages sont plus rares que d'autres : ainsi les services des étages, de la cuisine et de la technique ne permettent pas d'exercer dans un autre service, ou de manière exceptionnelle. Les services réception, restauration et communication sont plus perméables entre eux.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

service procède à sa propre hiérarchisation et valorisation des différentes activités qui le composent et des façons dont il *faut* les réaliser. Mais nous verrons qu'en échappant à la valorisation organisationnelle, les processus de valorisation propres aux micro-mondes disposent d'un écho social moindre. La valorisation organisationnelle introduit une logique de comparaison et de hiérarchisation : toutes les activités au sein de l'hôtel ne sont pas valorisées de la même manière, toutes ne correspondent pas à cet ethos au travail qui sert d'étalon dans le processus de valorisation organisationnelle. La centralité accordée à l'accueil et plus généralement au service réception s'inscrit dans cette logique de comparaison et de hiérarchisation.

La place occupée dans la division du travail, génératrice de situations et d'un quotidien différents, est particulièrement structurante pour la construction du rapport au travail (même si nous verrons qu'il ne s'agit pas du seul paramètre influençant la construction de ce rapport) et dans la place occupée dans le processus de valorisation tel qu'il est défini par l'organisation.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

## Conclusion de la deuxième partie

La présentation du monde social de l'hôtellerie nous a permis de voir les caractéristiques communes aux organisations du secteur participant à leur identification et plus généralement participant à l'identification du monde social auquel elles appartiennent. Ainsi, les données démographiques et socio-économiques mettent en avant un secteur composé de petites entreprises, dans lesquelles la progression professionnelle est difficile, avec une population salariée jeune, une certaine précarité de l'emploi ou encore des horaires atypiques répandus.

Cette présentation nous a également permis de repérer des points de segmentation dans ce secteur ainsi que dans les organisations et les activités qui le composent. Les origines des activités hôtelières ont tendance à les segmenter, voire à les hiérarchiser ; les organisations présentent des profils différents selon leur taille ou encore leur statut juridique ; leur implantation géographique produit des effets sur la conception du service et du travail qui permet de le réaliser. Au sein du monde social de l'hôtellerie, marqué par des caractéristiques communes entre les organisations ou encore entre les métiers, nous retrouvons une segmentation et finalement nous constatons la présence de micro-mondes dont a rendu compte la description des hôtels étudiés.

Cette présentation du monde social de l'hôtellerie pose la valorisation comme une problématique qui s'impose à ce secteur. En effet, les fondements culturels associés aux activités hôtelières, et plus particulièrement dans le cadre de l'hôtellerie de chaîne, expliquent un rapport ambigu à la valorisation et à l'entrepreneuriat de soi. La domesticité, le commerce de l'hospitalité, la proximité entre l'hôtel et la maison, ainsi que celle de l'urbanité sont autant d'éléments qui rendent compte à la fois de leviers potentiels de valorisation et d'obstacles qui éloignent les activités hôtelières de l'ethos de l'entrepreneuriat de soi, constitutif de l'authenticité du monde social hôtelier (hôtellerie de chaîne).

Ce mouvement de proximité et de mise à distance de la valorisation par l'entrepreneuriat de soi nous amène à penser que l'analyse de la valorisation doit reposer autant sur l'étude de ce qui est valorisé que sur celle de ce qui est jugé dévalorisant. Dès lors, il nous faut regarder à la fois les figures enviables et celles qui sont tenues à distance. Il ne s'agit pas de s'inscrire dans un raisonnement binaire qui ne saurait rendre compte du continuum social reliant ces pôles de valorisation. Cependant, l'étude de ces pôles reflète une exemplarité qui nous permet de saisir la construction sociale de la valorisation.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

La présentation des organisations étudiées et des différentes activités qui y sont exercées nous permet d'établir la manière dont des micro-mondes relativement perméables, néanmoins constitutifs de ces organisations, s'inscrivent dans des logiques de comparaison et de hiérarchisation liées à ce continuum de valorisation.

Dans la partie qui suit, nous nous proposons de donner les points de repère de ce continuum qui établissent un lien spécifique entre organisations et individus : un lien fait d'échanges et d'obligations réciproques.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

# Troisième partie : Conditionnalité de la valorisation des activités hôtelières : quand l'entrepreneuriat de soi se prouve et s'éprouve.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

## Introduction de la troisième partie

Nous avons défini la croyance dans l'entrepreneuriat de soi comme inscrite dans un mouvement contemporain faisant de l'individu, non plus seulement l'entité principale et légitime, mais un entrepreneur de lui-même, maître de son destin qui, par le biais de ses seules actions, est responsable de ce qu'il est et de la position sociale et organisationnelle qu'il occupe. S'il nous est apparu que cet entrepreneuriat de soi était la pièce maîtresse de l'ethos à l'égard du travail au sein de ces hôtels, c'est parce qu'il s'incarne à la fois dans des modalités de gouvernement des organisations, mais également dans des valeurs et des normes professionnelles visant à mettre en avant le rôle de l'individu et à minimiser le poids de la structure et des effets organisationnels dans les représentations associées à la réussite professionnelle.

Rappelons que le secteur de l'hôtellerie - restauration est un secteur dans lequel la progression professionnelle est généralement limitée par la taille des hôtels, le faible taux d'encadrement ainsi que par le faible niveau de qualification des salariés. Le groupe étudié se démarque par la possibilité offerte aux salariés de construire une carrière professionnelle. Cette possibilité constitue un atout majeur sur lequel le groupe communique. Cette possibilité de construire une carrière professionnelle n'est pas uniquement un objet de communication. De manière plus profonde, elle est un élément essentiel de la construction du lien entre les individus et l'organisation et de la construction des raisons de l'action. Cette possibilité, à travers la façon dont elle s'incarne et le discours qui la supporte, est ce qui nous a incitée à reprendre le concept de l'entrepreneuriat de soi pour comprendre les logiques d'action et la recherche constante de valorisation des activités hôtelières. Dans ce contexte, l'individu est considéré comme ayant, entre les mains, les cartes lui permettant de construire une carrière professionnelle, sans grande considération du rôle joué par l'organisation, la division du travail ou encore le management. Si un rôle est reconnu à l'organisation, au-delà de la seule possibilité structurelle de faire carrière (grâce à des hôtels de taille importante, des niveaux hiérarchiques développés, un nombre important d'hôtels en France, un mode de fonctionnement standardisé), c'est celui de pourvoyeuse « d'épreuves ».

La notion « d'épreuves » se rapproche de différents courants sociologiques. L'une des références principales est celle des travaux de L. Boltanski et L. Thévenot[286]. Les auteurs

[286] Boltanski L, Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

empruntent cette notion à B. Latour[287] et la détournent afin de faire des épreuves des moments permettant de juger de la valeur des individus et leur ouvrant ainsi la possibilité de voir leur position sociale réévaluée. Ces épreuves s'inscrivent dans des contextes sociaux, les cités, qui déterminent des principes d'évaluation. Lors de ces tests, les individus sont amenés à se justifier, à argumenter, à défendre leur position : ils sont amenés à faire leur preuve et à se justifier lors de disputes. Ces moments peuvent être plus ou moins organisés, formels, diffus ou incarnés ; ils peuvent être également dénoncés comme injustes au regard du degré de correspondance avec les principes de la cité. Ces épreuves ont un rôle important dans la production (qui se distingue bien de la reproduction) de la structure sociale. En effet, la structure sociale est marquée par une dynamique issue de ces épreuves.

D. Martuccelli[288] mobilise également cette notion d'épreuve. Son approche s'intègre dans une sociologie de la modernité qu'il associe à une sociologie de l'individuation, c'est-à-dire une sociologie de la production des individus dans leur singularité et dans les marques qu'ils portent du social. Son approche du concept de l'épreuve nous semble pertinente pour l'analyse de l'ethos de l'entrepreneuriat de soi. Les épreuves sont ce qui permet de rendre compte de la dimension sociale des individus, de penser différemment le lien entre individu et ensemble social, et plus précisément entre individu et structure sociale. Selon l'auteur, l'épreuve s'articule autour de quatre dimensions :

- L'épreuve se dit ou se raconte : elle « est indissociable d'une mise en intrigue[289] ». Le récit rend compte de trois temps constitutifs de l'épreuve. Le premier temps est celui de la période de formation devenue dans la société moderne une épreuve en elle-même. Le deuxième temps est celui de la mise à l'épreuve qui est considérée comme une période de transition. Ce deuxième temps a tendance à ne plus s'incarner dans un temps précis, mais à être de plus en plus diffus. Le troisième temps est celui de la résolution qui passe par la reconnaissance de la réussite de l'épreuve. Cette réussite de l'épreuve peut se traduire par le passage d'un groupe social à un autre ; même si la résolution de l'épreuve ne relève pas de l'acquis. Ces récits sont significatifs du point de vue social : ils permettent de « rendre compte, ensemble, du commun et du

[287] Latour B., «Pasteur et Pouchet. Hétérogenése de l'histoire des sciences», in Serres M., *Eléments d'histoire des sciences*, Paris, Bordas, 1989, pp 423 – 445. B. Latour estimant que : « C'est qu'il s'agit toujours, en science comme ailleurs, de maîtrise et d'épreuves, maîtrise des gens, épreuve des choses, maîtrise des choses, épreuve des gens », p. 440.

[288] Voir, Martuccelli D., *La société singulariste*, Paris, Armand Colin, 2010

[289] Martuccelli D., *op.cit.*, p. 83



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

singulier[290] ». Nous comprenons le commun, *au minimum*, en référence à l'épreuve en tant que possibilité offerte dans un contexte social qui lui donne sens. Nous comprenons le singulier en référence à la mise en scène de l'individualité. Ces récits éclairent la relation, voire la tension, entre l'individu singulier et le social structurant.

- L'épreuve repose sur une conception particulière de l'individu : en tant qu'acteur capable d'affronter l'épreuve et de se confronter à elle. L'épreuve est en réalité une mise à l'épreuve de l'individu : c'est l'individu qui doit montrer, prouver, convaincre. La notion d'épreuve, en tant que concept central de la modernité, rend compte d'un « espace important et inédit » dédié à l'individu. En tant que test, l'épreuve « défie notre résistance et nos capacités[291] » et montre ainsi que l'individu valorisé est un individu entrepreneur de lui-même, qui prend son destin en main en apportant la preuve aux autres qu'il est méritant.
- L'épreuve est un mécanisme d'évaluation : comme L. Boltanski, D. Martuccelli rattache les épreuves à la structure sociale et à sa dynamique, par le biais de ce qu'il appelle la sélection sociale. En effet, les épreuves sont des occasions d'évaluer les individus et de sélectionner ceux qui verront leur position sociale réévaluée. L'approche de D. Martuccelli nous intéresse particulièrement puisqu'il cherche à rendre compte d'une évaluation diffuse et quasi continue par le biais d'épreuves qui ne sont que rarement des tests formels, définis, réalisés pendant un temps donné.
- Enfin elles révèlent un ensemble d'enjeux sociaux propres à une société : « les épreuves étant des défis historiques, socialement produits, inégalement distribués, que les individus sont contraints d'affronter, elles supposent un mode particulier d'agencement entre les dimensions sociétales et individuelles[292] ».

Nous verrons que dans les hôtels étudiés, ces épreuves constituent des contraintes en lien avec le processus de valorisation organisationnelle des activités professionnelles : pour voir sa place réévaluée dans la hiérarchie, il faut montrer que l'on est en capacité de surmonter des épreuves. Ces épreuves ne sont des contraintes (auxquelles un sens social et individuel est donné) que pour ceux dont les logiques d'action s'appuient sur un système cohérent de raisons avec le processus de valorisation. Pour ceux dont les logiques d'action ne

---

[290] *Ibid*.

[291] Martuccelli D., Lits G., « Sociologie, Individus, Epreuves. Entretien avec Danilo Martuccelli », *Émulations*, n°5, 2010. URL : http://.www.revue-emulations.net/articles/Emulations-InterviewDaniloMartuccelli.pdf

[292] Martuccelli D., *La société singulariste*, Paris, Armand Colin, 2010, p. 142



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

les amènent pas ou plus à intégrer le processus de valorisation, la notion d'épreuves disparaît au profit des seules contraintes (déficitaires de sens).

Les épreuves auxquelles sont soumis les salariés des organisations étudiées nous intéressent, car elles renferment une dimension normative forte : elles disent, souvent en creux et rarement explicitement, ce qu'il faut être, ce qu'il faut faire dans ce monde social de l'hôtellerie de chaîne. Si les individus sont considérés comme entrepreneurs d'eux-mêmes, cela ne les exonère pas de s'inscrire dans un cadre normatif et d'apporter la preuve qu'ils en maîtrisent l'essentiel. En tant qu'individus entrepreneurs, maîtres d'eux-mêmes, ces derniers donnent un sens à ces épreuves qu'ils doivent traverser.

Au sein de ces organisations, ces épreuves ont un rôle important, car elles permettent de démontrer que l'individu a bien la volonté et la capacité de progresser, tout en participant à la production attendue par l'organisation. Nous montrerons que l'organisation a un rôle bien plus important que de simplement pourvoir en épreuves ; elle pourvoit aussi et surtout en ressources permettant de surmonter ces épreuves et en raisons d'adhérer au processus de valorisation fondé sur l'entrepreneuriat de soi. Nous verrons que si les épreuves peuvent être décrites comme des mises à l'épreuve pour l'individu, elles peuvent s'avérer être également une mise à l'épreuve pour l'organisation et pour l'ethos à l'égard du travail qu'elle porte. Cette mise à l'épreuve des individus et de l'organisation peut être analysée comme le fondement d'un compromis organisationnel liant les individus aux organisations dans lesquelles ils travaillent. D'un côté, en surmontant les épreuves ou en tentant de les surmonter, les individus prennent part à la production attendue par l'organisation. De l'autre, l'organisation se propose de reconnaître l'individu - entrepreneur de lui-même ayant surmonté ces épreuves par le biais de la carrière professionnelle.

Dans notre chapitre six (à partir de la p. 231), nous verrons quels sont les résultats de la résolution des épreuves à partir des modèles de réussite sociale en vigueur dans les organisations étudiées. Mais avant de bénéficier de ces résultats, il faut surmonter des épreuves dont nous ferons le récit. Dans notre chapitre sept (à partir de la p. 269), nous verrons comment ces épreuves s'imprègnent et s'inscrivent dans le quotidien de travail des salariés par le biais des conditions de travail et des représentations qui y sont associées. Dans notre chapitre huit (à partir de la p. 303), nous verrons que ces épreuves et leur résolution dessinent les contours d'un compromis organisationnel qui unit différemment les individus aux organisations hôtelières. Nous nous poserons également la question de savoir si, au travers de ce compromis organisationnel, nous pouvons y lire les traces d'un contrat social reposant sur les mêmes fondements.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

# Chapitre 6 / Modèle(s) de réussite sociale dans l'hôtellerie de chaîne

*- Ma réussite, la réussite telle que moi je la voyais, je la vois peut-être encore maintenant, c'est … ce n'est pas forcément trouver un métier par rapport aux études qu'on a fait, peut-être aussi parce que je suis d'une génération où il y avait moins de problèmes, c'est être épanoui, venir travailler en ayant plaisir à venir travailler, avoir le plaisir de venir travailler. Mais je me dis que… peut-être que j'aurais dû vous dire que réussir c'est avoir un métier où tu gagnes bien ta vie, pour bien réussir ta vie à côté aussi, acquérir un certain statut, acquérir un certain niveau de salaire qui fait que… A la limite dans ton travail t'es pas forcément très bien, enfin tu n'es pas mal, mais tu n'es pas forcément très bien, mais avec un bon salaire qui fait qu'à côté tu peux bien vivre et tu oublies un peu… Enfin moi c'est la première proposition ! J'ai un réel plaisir à venir travailler, franchement je ne concevrais pas de…Mais c'est vrai que j'en connais qui disent moi dans mon travail je gagne bien ma vie et mon travail… oui j'aime bien, mais voilà. Non moi je ne dis pas j'aime bien, je dis j'adore ! Bon il y a des moments c'est sûr où…mais globalement... Alors que ce n'était pas du tout mon but de travailler dans l'hôtellerie. Le jour où je vais devoir partir je sais que ça va être une déchirure totale, j'y pense par moment. Voilà pour moi c'est ça réussir. C'est aimer ce qu'on fait, partager avec les gens avec qui on travaille, on avance pour faire mieux, offrir mieux, on se rend compte que la journée est finie et qu'on n'a rien vu passer.*

Assistante de direction, H4 - Femme, cadre, 43 ans, CDI temps plein

Qu'est-ce que réussir ? La lecture de cet extrait d'entretien nous montre pourquoi il est difficile de donner une définition de la réussite : une telle définition objective n'existe pas. En effet, la réussite se comprend au regard de trois éléments : elle est contextualisée, par essence sociale et enfin elle prend sens par rapport à une référence.

Premièrement, la réussite sociale ne peut être mesurée dans l'absolu, elle s'inscrit toujours dans un contexte social spécifique. La notion de réussite sociale selon P. Ansart[293] « s'apprécie donc moins dans l'absolu (comme accès aux catégories sociales supérieures, voire aux élites) que par rapport à la hiérarchie enviable propre à un segment donné de la stratification sociale ». Donc comprendre ce qu'est une réussite, et les processus permettant de l'atteindre, nécessite de restreindre le champ social à partir de critères de différenciation

[293] Akoun A., Ansart P., *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Le Robert et Le Seuil, 1999.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

tels que l'origine sociale, le sexe, l'âge ou encore l'activité professionnelle. Le monde social étudié étant celui de l'hôtellerie de chaîne, la réussite sociale se comprendra en référence à ce monde social et à ce qui le compose : ses activités primaires et ses sous-ensembles d'activités, ses technologies, son organisation et l'ensemble des éléments constitutifs de l'authenticité de ce monde.

Deuxièmement, la réussite ne peut être que sociale au sens où elle existe au travers du jugement d'autrui. A. Girard[294] pose ainsi la question : « Quelqu'un pourrait-il dire qu'il a réussi s'il est le seul à l'admettre ? ». La reconnaissance est indispensable à la réussite, l'individu ne réussit que si les autres le reconnaissent. Les autres peuvent être les pairs (puisque nous nous situons dans un segment professionnel), ainsi que les proches (familles, amis) et plus globalement les autres sont le social et sa structuration susceptible de signifier la place occupée par les catégories sociales et professionnelles et leur hiérarchisation. Cette notion de réussite sociale est particulièrement intéressante pour le sociologue : elle se comprend au croisement d'un regard porté sur les individus, sur leur individualité et d'un regard porté sur le social. La réussite est un sentiment personnel qui relève de l'appréciation subjective, mais qui ne peut se satisfaire que de la seule dimension subjective. La réussite se lit dans le regard d'autrui.

Enfin, pour qu'il y ait jugement et reconnaissance, encore faut-il qu'il y ait accord sur la référence à valoriser et sur les principes du jugement. La réussite ne se comprend que dans la comparaison : où se situe-t-on par rapport à… ? Les modèles de réussite sociale constituent des valeurs de référence. Ces modèles sont des croyances permettant de mesurer « la valeur de ce que des hommes et des femmes vivent et ont réussi à faire aux yeux de ceux qui partagent cette croyance[295] ». Ainsi les modèles de réussite sociale doivent servir d'étalon dans un contexte particulier, en l'espèce l'hôtellerie. Ces modèles peuvent se comprendre à partir des figures sociales idéalisées, c'est-à-dire les individus types incarnant ces modèles de réussite. Ces figures sociales, qu'elles soient idéalisées ou au contraire rejetées, sont éloignées de la réalité sociale et dans le même temps nous permettent d'y accéder, par le biais des représentations sociales. Nous verrons que les modèles de réussite sociale ne s'encombrent que peu de la complexité et de la finesse des mécanismes sociaux expliquant les parcours des individus et leur donnant du sens. La réussite sociale s'incarne bien plus facilement dans des

[294] Girard A., *La réussite sociale*, Paris, PUF, 1971 (2e éd.), p.6.

[295] Jakubowski S., Gervais J., Chapier I., Picon I., sous la direction scientifique de Giraud C., *De l'institution à l'organisation de la gendarmerie nationale : les effets induits sur les effets de gendarmes.* Centre d'étude en sciences sociales de la défense, quatrième trimestre 2004, p. 2



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

figures sociales que dans des portraits fidèles d'individus et de segments sociaux permettant de comprendre leurs interactions et leurs productions à la fois individuelle et sociale. Les figures sociales sont des « abstractions construites à partir de stéréotypes sociaux[296] », elles nous intéressent à partir du moment où « nous attachons une crédibilité aux formes de compréhension que les individus établissent entre eux et si nous pensons que ces formes de compréhension nous informent sur les dynamiques d'engagement ou de délégation dans les relations de conflit ou d'identification[297] [...] ». C'est au travers de la figure de l'entrepreneur que nous proposons de rendre compte des modèles de réussite sociale à l'œuvre au sein des organisations étudiées ainsi que des conditions d'accès à ces modèles.

## I. L'entrepreneur, une figure de prestige

Nous avons vu, dans notre première partie à partir de la p.50, que l'ethos de l'entrepreneuriat de soi prenait sens dans un contexte social qui est celui de la modernité : une société composée non plus de membres, mais d'individus agissant en fonction des moyens dont ils disposent et des objectifs poursuivis, ou du moins, agissant en fonction d'une rationalité positionnant l'individu en tant que décideur (malgré un environnement qui lui échappe en partie) et mû par une volonté de différenciation. L'ethos de l'entrepreneuriat de soi prend racine dans ce contexte, mais développe ses propres caractéristiques et vient préciser la notion d'individu sur laquelle il prend appui. Ces caractéristiques sont d'abord celles d'un concept développé en économie et en socio-économie : l'entrepreneur. Les caractéristiques de cet entrepreneur, et les représentations associées, ont été exportées dans le monde social de l'hôtellerie de chaîne et dans les organisations étudiées. Les caractéristiques liées au concept d'entrepreneur, dans les conceptions classiques (voir les développements p.63 et suivantes), sont les suivantes :

- Individu – entrepreneur : la figure de l'entrepreneur pousse l'individualisation jusqu'à l'idéal, c'est-à-dire par essence éloigné du réel, en faisant de la richesse d'une société et du marché les résultats des initiatives individuelles. Dans les théories fondatrices de l'entrepreneur, et notamment dans la vision schumpétérienne, l'entrepreneur « explique tout, la crise, la croissance, le progrès technique, etc.[298] » L'organisation a tendance à disparaître derrière la

[296] Giraud C., *L'intelligibilité du social. Chemins Sociologiques*. Paris, Ed. L'Harmattan, 1999, p. 57

[297] Giraud C., *op. cit*., p. 61

[298] Boutillier S., « L'économie de l'entrepreneur ou l'entrepreneur deus ex machina du capitalisme ? », [en ligne] - in : *Cahier du laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation*, Document de travail N°146, Mars 2007,



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

figure de l'entrepreneur, comme figure explicative d'un processus, pourtant social, le processus économique. Plus précisément, lorsque l'organisation apparaît, c'est en tant que fruit de la réflexion et du travail de l'entrepreneur.

- Autonomie : Selon P.-P. Zalio[299] les entrepreneurs sont « des acteurs recherchant un profit personnel par la direction d'une entreprise, par l'indépendance professionnelle ou, à la limite, par la conduite autonome d'activités relevant du salariat ». Quel que soit son cadre d'action, l'autonomie est l'une des principales caractéristiques de l'entrepreneur : que ce soit en tant que dirigeant, qu'indépendant ou que salarié, l'individu – entrepreneur est considéré comme le principe directeur de son propre gouvernement. Ses actions répondent à ses aspirations ; comparativement aux autres individus présents dans les sphères professionnelle et économique, ses actions dépendraient à la fois moins des autres et de l'environnement. Cette autonomie n'est pas une indépendance complète : des auteurs comme M. Granovetter ont pu montrer que l'encastrement de l'activité économique était une réalité déterminante[300]. Mais l'auteur montre également que la réussite des entreprises tient d'un équilibre entre « couplage et découplage », afin d'éviter à la fois « l'insuffisance de la solidarité interne, génératrice d'un déficit de confiance » et les « effets d'une solidarité débridée, qui fait peser des obligations non économiques excessives sur l'entreprise[301] ». L'autonomie reste donc une donnée essentielle et caractéristique de l'entrepreneur.

- Profit personnel : le profit reste la finalité de l'entrepreneur. Ce dernier est à la recherche de son profit personnel : que ce soit pour reprendre les catégories de P-P. Zalio, le dirigeant, l'indépendant ou le salarié, ils vont rechercher sous des formes différentes le profit pour eux-mêmes. Ce profit peut être pécuniaire, mais il peut être autre. Cette recherche de profit est aussi celle d'un profit social lié à la reconnaissance d'un statut social valorisant et à la reconnaissance d'une contribution économique et sociale.

---

D210/n°19543, 22 p., p. 5

[299] Zalio P.-P., « Sociologie économique des entrepreneurs », in Steiner P., Vatin F., *Traité de sociologie économique*, 2007, Paris, PUF, pp. 573 - 607, pp. 593

[300] Granovetter M., « Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91, 1985, pp.481 - 510

[301] Granovetter M., « La sociologie économique des entreprises et des entrepreneurs (traduction d'Ashveen Peerbaye et Pierre-Paul Zalio) », *Terrains & Travaux*, 2003/1, n°4, pp.167 – 206, p. 187.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- Vocation, risque et sacrifice : la vocation, celle qui transforme le métier en « la réalisation d'un destin d'exception, fondé sur la reconnaissance d'aptitudes individuelles et réclamant un investissement total de l'individu », pour reprendre les mots de C. Suaud[302], est une autre caractéristique de l'entrepreneur. L'individu – entrepreneur porte son projet économique et professionnel face aux incertitudes et aux risques. L'entrepreneur est rattaché à l'idée d'action risquée, il prend des décisions et il gagne ce droit en prenant des risques. Ces risques sont liés à de nouvelles combinaisons des facteurs de production, autrement dit à l'innovation. L'entrepreneur doit faire face à de nombreuses incertitudes. Ainsi, dans un texte datant de 1958, F. Bourricaud[303] met en avant l'expression de mission employée par les « jeunes patrons ». Si cet article date de la fin des années cinquante, il met en avant les caractéristiques de l'idéologie de l'entrepreneur que nous retrouvons encore aujourd'hui largement ancrées. L'une de ces caractéristiques renvoie à l'idée de mission que se doit de réaliser l'entrepreneur. Selon l'auteur, en France plus qu'ailleurs, l'idée de mission est une nécessité qui vient légitimer les actions et la recherche de profit de l'entrepreneur. L'entrepreneur ne servirait pas seulement son intérêt, mais également l'intérêt général.

Cette exportation de la figure de l'entrepreneur dans le monde social de l'hôtellerie n'est pas étonnante si l'on considère le caractère ambivalent et l'évolution des représentations associées à la fois à l'entrepreneur et à l'hôtelier. Ils ont en commun une histoire des représentations et principalement celle d'un individu aux franges de la société, de ses valeurs et de ses normes. S. Boutillier précise ainsi qu'avant le XVIIIe siècle l'entrepreneur était « à la fois considéré comme une sorte de filou et comme un aventurier », la méfiance était donc de mise à l'égard des entrepreneurs[304]. Encore aujourd'hui, la figure de l'entrepreneur est l'objet de discours passionnés, certains mettant en avant le peu de valeurs dont sont susceptibles de faire preuve les entrepreneurs face à la recherche d'un profit personnel qui prime sur tout, d'autres mettant en avant le poids de leur contribution dans la société et son économie en insistant sur ce que demande cette contribution : prise de risque, investissement important de soi, etc. Évidemment, nous retrouvons des représentations échelonnées tout au

[302] Suaud C., « Contribution à une sociologie de la vocation : entre destin religieux et projet scolaire », Revue Française de Sociologie, XV, 1974, pp. 75 – 111. Voir la p. 75

[303] Bourricaud F., « Contribution à la sociologie du chef d'entreprise. Le "jeune patron" tel qu'il se voit et tel qu'il coudrait être », *Revue Economique*, volume 9, n°6, 1958, pp. 896 - 911

[304] Boutillier S., *op.cit*. p. 6.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

long de ce continuum, mais il reste que la figure de l'entrepreneur, loin d'être neutre, entraîne avec elle des visions différentes du social. De même, nous avons vu que la fonction d'hôtelier drainait une réputation au fondement de règles s'appliquant à cette profession.

La figure de l'entrepreneur ne dit que peu de choses du réel si ce n'est sur les représentations, somme toute structurantes, qui lui sont associées. Comme le rappelait F. Bourricaud : « Bien entendu, nous n'avons jamais confondu l'idéologie avec la réalité : entre ce que le chef d'entreprise souhaite être et ce il est aux yeux de ses ouvriers, entre l'image idéale qu'il souhaite donner à lui-même et aux autres, et la manière dont il exerce ses droits et s'acquitte de ses obligations, il existe certainement un décalage, peut-être même une « contradiction » ou du moins certaines « tensions » qui retentissent sur toute l'économie de son rôle[305]. » Nous pourrions reprendre cette citation en remplaçant le chef d'entreprise par l'entrepreneur. Nous nous attacherons d'ailleurs, dans les parties et chapitres à venir, à donner de la visibilité au décalage entre ces représentations marquant la figure de l'entrepreneur et l'individu – entrepreneur de lui-même d'une part et la réalité telle que nous avons pu l'observer dans les quatre hôtels étudiés.

Par le biais de ces représentations, nous voyons que l'entrepreneur est l'homme des épreuves : non seulement il y fait face, mais il les crée et va au-devant d'elles. Même si l'entrepreneur, dans ces représentations, part avec des avantages qui sont ceux attachés à ses qualités personnelles, les difficultés sont inhérentes à son parcours et participent de sa valorisation : innovation, risques, incertitudes, sacrifice.

Au sein des organisations étudiées, le paradigme de l'entrepreneur trouve son expression la plus aboutie dans les modèles de réussite sociale. En l'espèce, deux modèles de réussite sociale, représentant deux déclinaisons de la figure idéalisée de l'individu – entrepreneur, coexistent : l'un externe renvoyant à l'indépendance juridique et l'autre interne renvoyant à « l'indépendance » organisationnelle, c'est-à-dire la direction d'un hôtel.

Le paradigme de l'entrepreneur est au fondement des modèles de réussites externe et interne, puisque même si des différences existent entre ces deux modèles, ils reposent sur une base commune de représentations. En externe ou en interne, la réussite repose entièrement sur l'individu, responsable de son devenir. Cette figure de l'entrepreneur, dans ces deux adaptations, joue comme mythe mobilisateur : il est sublimé et idéalisé.

---

[305] Bourricaud F., *op.cit.*, p. 59



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

## I.1. L'entrepreneur incarné : les fondateurs du groupe

Au sein du groupe étudié, l'histoire de la création de l'entreprise tient une place importante et dans cette histoire, les deux créateurs de l'entreprise sont particulièrement mis en avant. Aujourd'hui encore, les photographies des deux fondateurs du groupe sont exposées dans tous les hôtels au niveau de la réception. Dans le rapport d'activité de 2011, les quelques pages décrivant les instances de gouvernance mettent en avant la participation des fondateurs au conseil d'administration, même s'ils ne disposent plus que de voix consultatives. Les rapports d'activité, les documents de référence, le site internet ou encore les outils d'intégration des nouveaux salariés s'attachent à retracer l'histoire de la création du groupe et ses grandes étapes, en mettant en avant l'importance de ses fondateurs puis celle de ses différents dirigeants. En 2007 et 2011, deux livres ont été édités retraçant cette histoire avec une volonté de dégager des principes généraux d'entrepreneuriat, d'organisation et de management[306]. Ces livres, à la gloire des fondateurs et de l'entreprise, racontent l'histoire du groupe et la mettent en scène. Surtout, à travers cette mise en récit, ils mettent en avant l'ethos de l'entrepreneuriat de soi et leur incarnation : les deux fondateurs du groupe.

L'histoire, retranscrite ici succinctement, est celle qui est racontée aux salariés lorsqu'ils intègrent un hôtel du groupe[307]. Il existe un processus d'intégration du personnel reposant, en partie, sur la volonté de transmettre aux salariés l'envie d'entreprendre et d'innover présentée comme l'origine de ce qui est devenu aujourd'hui un groupe à dimension internationale. Ainsi, un cd-rom est donné aux nouveaux arrivants expliquant :

- l'histoire du groupe à partir d'entretiens des fondateurs
- les différentes marques
- les valeurs prônées
- la politique à l'égard du client
- la politique de gestion des ressources humaines.

Une journée d'intégration est également organisée deux fois dans l'année pour les salariés nouvellement embauchés dans les hôtels de la métropole lilloise.

---

[306] *X….* [nom du groupe], *l'aventure du possible*, Direction de la communication et des relations extérieures du groupe, Cherche midi, 2007 ; Bozek J-P., *Le bonheur d'entreprendre. De la marque A au groupe X : une formidable aventure humaine*, Paris, Eyrolles Ed. d'organisation, 2011.

[307] Cette histoire est également mobilisée lors de changements organisationnels ou stratégiques. Ainsi les changements de dirigeants au niveau du groupe sont l'occasion de rappeler les racines du groupe en faisant appel aux fondateurs.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

C'est à partir de ces éléments que nous avons choisi de présenter l'histoire du groupe, sans pour autant reprendre l'ensemble des mouvements du groupe (les achats et ventes de filiales ou d'entreprises étant nombreux.) L'objectif n'est pas de retranscrire de manière fidèle l'histoire de ce groupe, mais de voir la façon dont elle est présentée aux salariés ainsi que les valeurs et représentations qui y sont associées. Il s'agit de montrer comment l'histoire de ce groupe, telle que présentée aux salariés, valorise des individus, en l'espèce les fondateurs, et plus globalement valorise le rôle de l'individu.

L'histoire du groupe commence en 1967 lorsque deux hommes créent dans la métropole lilloise leur premier hôtel, de la marque A. L'histoire veut que ces deux hommes aient créé ce premier hôtel à la suite d'un voyage aux États-Unis qui fut l'occasion de constater la différence entre l'hôtellerie américaine et celle pratiquée en France. Ils constatent que la France pratique une hôtellerie traditionnelle et indépendante, qu'ils qualifieront plus tard « d'hôtellerie individuelle et de charme[308] ». Au contraire, dans les années soixante aux États-Unis, l'hôtellerie tend à suivre le développement important du tourisme de loisir, mais aussi d'affaire, à travers la création d'hôtels de chaîne basés sur un service semblable dans tout le pays et à prix réduit, loin donc de l'hôtellerie de « charme ». Ils décident dès lors d'importer en France cette « nouvelle hôtellerie » dont la nouveauté tient en un mot : industrialisation. Il s'agit en effet d'utiliser les moyens industriels afin de fabriquer un service hôtelier à prix réduit pour un rapport qualité / prix que seule la « production » industrielle permet.

Les récits d'histoire des grands groupes, et au travers d'eux des grands entrepreneurs, reposent sur deux éléments pivots, que nous retrouvons ici. Premièrement, l'innovation d'un ou de quelques homme(s), une trouvaille ou une invention ayant changé la face d'un secteur d'activité. Nous avons vu que l'innovation est une caractéristique classique de l'entrepreneur qui, selon Schumpeter, réalise de nouvelles combinaisons de facteurs de production. En l'espèce, les qualités entrepreneuriales des deux hommes se sont exprimées à travers l'importation d'un système de production, importation d'un pays à un autre, mais aussi importation d'un secteur à un autre : faire du service hôtelier un service industrialisé. Deuxièmement, le mythe du *self-made man* donnant une dimension universelle à cette histoire. J-B Say mettait déjà en avant l'idée selon laquelle la fortune ne constitue pas une condition essentielle pour entreprendre. En l'espèce, les fondateurs n'étaient pas démunis[309],

[308] Cd-rom d'accueil des nouveaux salariés.

[309] Il est difficile d'avoir des informations précises sur l'origine sociale des fondateurs, l'un est diplômé de l'Ecole Centrale Paris ainsi que titulaire d'un Master of Sciences (Industrial Management) du MIT puis devient



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

mais les informations sur leur situation sociale et économique d'origine, si elles ne sont pas cachées, n'atteignent que très peu la sphère du personnel du groupe. Le livre publié par le groupe en 2007 à l'occasion de ces 40 ans[310] révèle que le premier hôtel s'est d'ailleurs vu entièrement financé par le père de l'un des fondateurs. Mais il n'en reste pas moins que l'on retrouve cette idée dans les entretiens que nous avons menés : les deux fondateurs seraient « partis de rien » pour aujourd'hui se retrouver à la tête d'un empire. Ces deux ressorts ont vocation à fédérer les salariés autour d'une origine touchant le plus grand nombre de personnes et mettant en avant l'idée suivante : la réussite n'est pas un héritage, elle se crée et se mérite.

*- L'origine, c'est l'hôtel A juste en face. Deux personnes qui revenaient des États-Unis qui ont construit cet établissement avec à l'époque zéro centime en poche.*

Directeur restauration, H4 - Homme, cadre, 49 ans, CDI temps plein

*- Moi je trouve que c'est une épopée formidable, franchement c'est...*

*- Qu'est-ce qui est formidable dans cette histoire ?*

*- Ils ont commencé avec presque rien et derrière c'est devenu quelque chose d'énorme. Commencer avec un ou deux hôtels et finir... Avec un grand groupe.*

Peintre, H2 / H3 - Homme, employé, 40 ans, CDI temps plein

Ces deux personnages ont donc *pris le risque*, pour reprendre ce qui est mis en avant dans le récit, de créer dans la métropole lilloise, en bordure d'autoroute, un hôtel au confort innovant pour l'époque (une salle de bain dans chaque chambre par exemple), hôtel destiné à servir de modèle pour une chaîne hôtelière. La création de la chaîne avait vocation à rompre avec l'hôtellerie traditionnelle, voire artisanale.

La suite de l'histoire de la création du groupe nous intéresse moins, même si elle permet de saisir les transformations dans la gouvernance de l'entreprise, notamment la place des actionnaires. Ce n'est que 16 ans après l'ouverture du premier hôtel que naît le groupe, suite à la fusion entre la marque A et une entreprise de restaurants d'autoroute, après le rachat de la marque B et d'une marque d'hôtellerie classée quatre étoiles. L'histoire de ce groupe est jalonnée par des rachats et ventes d'entreprises en Europe, mais également sur les autres

---

cadre à IBM, l'autre est diplômé de l'Institut des Hautes Études Commerciales de l'Université de Genève puis travaille dans une banque à New-York.

[310] Direction de la communication et des relations extérieures du groupe, 2007, *op.cit.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

continents. Progressivement le groupe multiplie les marques hôtelières permettant ainsi de toucher différentes clientèles en mettant à leur disposition des hôtels étoilés de haut de gamme, de moyenne gamme (comme les hôtels des marques A et B), ou encore des hôtels économiques. En 1997 le groupe change de statut juridique, il devient une société anonyme avec directoire et conseil de surveillance. Cette nouvelle configuration juridique permet d'intégrer au cœur du groupe la dimension actionnariale avec un conseil de surveillance, co-présidé par les deux créateurs de l'entreprise, représentant les actionnaires. Cette prise en compte de plus en plus importante des actionnaires est inscrite deux ans plus tard lorsqu'est lancé le projet d'entreprise « Réussir ensemble » dont l'un des volets s'exprime ainsi : « devenir le meilleur investissement pour ses actionnaires, offrir le meilleur service à ses clients et être le meilleur employeur pour ses collaborateurs ». Ce projet montre que les clients et les salariés ne constituent plus le seul public auquel s'adresse le groupe, désormais les actionnaires sont intégrés, et surtout affichés, en tant que partie prenante.

S'il est toujours difficile de connaître et de retracer les raisons exactes d'un changement de statut juridique (surtout pour un groupe de cette importance regroupant des intérêts différents, voire divergents, difficilement repérables), il est néanmoins possible d'analyser ce changement comme une première remise en question de la place des fondateurs. Avec ce système dualiste, les fondateurs quittent la direction du groupe pour intégrer, en tant qu'actionnaires, et présider un organe de surveillance et de contrôle de la gestion. La gestion est désormais entre les mains du directoire et notamment de son président (dont la nomination a respecté le choix des fondateurs). À partir de 1997, les dirigeants historiques quittent progressivement les sphères de décisions stratégiques, et avec ce départ, c'est le mode de gouvernance du groupe qui évolue.

Cette configuration juridique a été de nouveau modifiée pour préparer le départ des fondateurs et, de manière plus officielle, passer le relais. En début d'année 2006, il a donc été annoncé un changement de statut, et donc de gouvernance, avec un retour au système classique de société anonyme composée d'un conseil d'administration et d'un administrateur directeur général. Avec ce fonctionnement, encore à l'œuvre actuellement, les co-fondateurs continuent d'assister aux réunions du conseil d'administration, avec voix consultative. Ils peuvent être également invités à participer à des réunions des comités du conseil, comme le comité audit et risques ou encore le comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise. La direction a, quant à elle, été confiée en 2006 au neveu de l'un des dirigeants, ayant travaillé un certain temps dans le groupe. Cette direction a été analysée comme « un retour aux sources », avec une gestion des activités hôtelières directement prise



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

en charge par le directeur général du groupe. Depuis janvier 2011, un nouveau président directeur général a été mis en place, suite à la scission des activités hôtelières et des activités de services du groupe. La forme juridique adoptée est donc celle de la société anonyme avec conseil d'administration, mais tout en conservant une certaine distinction entre la gestion des activités du groupe (confiée à des « techniciens » de la gestion qui sont représentés par le directeur général qui a fait toute sa carrière dans le secteur de l'hôtellerie – restauration et notamment en tant que directeur France d'une importante chaîne de restauration rapide américaine) et la dimension actionnariale du groupe (représentée par le président du conseil d'administration et le conseil d'administration lui-même)[311]. Notons que ce dernier changement de statut correspond également à l'arrivée dans le capital d'un fonds d'investissement anglo-saxon, amené à contrôler une partie importante de son capital.

L'histoire de la création de l'entreprise est entretenue, transmise et au passage transformée pour insister sur la volonté d'entreprendre, sur les caractères exceptionnels et les figures charismatiques, sur des hommes qui seraient « partis de rien pour fonder un empire ». L'histoire de ce groupe est présentée comme la destinée de deux hommes ayant pris tous les risques pour ouvrir un hôtel et arrivés, quarante ans plus tard, à plus de quatre mille hôtels dans le monde allant de l'hôtellerie économique à l'hôtellerie de luxe.

### I.2. L'indépendance juridique

Dans les années soixante, l'hôtellerie de chaîne fait son apparition sur le territoire français et vient bouleverser en profondeur ce secteur d'activité. Pour autant, aujourd'hui encore les hôtels indépendants représentent 85 % du parc hôtelier, et plus d'un tiers des établissements (restauration et hôtellerie confondues) n'a pas de salarié (il faut noter toutefois que le nombre de ces établissements ne cesse de diminuer, entre 1992 et 2004 : moins 36 %)[312]. L'indépendance juridique reste un modèle important de réussite professionnelle. Créer, diriger et être le propriétaire de son affaire, voilà une représentation du professionnel de l'hôtellerie (en même temps que de la restauration) qui continue de donner envie[313] et de faire référence dans ce secteur d'activité.

---

[311] Cette distinction possible entre direction générale et présidence du CA est récente, elle est prévue par la loi NRE du 15 mai 2001, article L. 225-51-1 du code du commerce.

[312] Ces données sont tirées de : *Hôtellerie – Restauration et activités connexes : portrait sectoriel.* Observatoire de l'hôtellerie et de la restauration, 2006.

[313] La notion d'envie fait référence aux travaux de Giraud C., *Logiques sociales de l'indifférence et de l'envie. Contribution à une sociologie des dynamiques organisationnelles et des formes d'engagement*. Paris, L'Harmattan, coll. Logiques Sociales, 2003. Elle est analysée comme « une capacité sociale, celle de dire ce qui est le mieux. Elle est donc un mode de lisibilité de la vertu puisqu'elle permet de dire le mieux et in fine le bien.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Malgré le statut juridique des entreprises pour lesquels ils travaillent (c'est-à-dire une filiale), ce modèle continue de mobiliser les salariés :

- *Je me vois faire quelques années ici* [dans ce groupe], *maintenant* […] *moi ce que j'aimerais c'est avoir un hôtel, être indépendant, avoir un petit hôtel de 40 chambres, maintenant ce sont des rêves !*

Chef de rang 2, H1 - Homme, employé, 25 ans, CDI temps plein

- *On veut ouvrir un truc à nous* [avec sa compagne], *certainement un restaurant, pour l'instant c'est pas encore bien défini hein, mais c'est vrai que quand on est dans ce métier, quand on aime servir les gens, on aimerait servir ce qu'on fait nous-mêmes, pouvoir les conseiller en sachant exactement… enfin je ne sais pas, mais c'est pas pareil de travailler pour soi. Maintenant c'est qu'un projet alors, peut-être que si on me donne ma chance ici…*

Réceptionniste 1, H2 - Homme, employé, 23 ans, CDI temps partiel

- *Je me donne encore 2-3 ans et moi c'est de reprendre … de rouvrir un gîte, ou une maison d'hôte* […]

- *Dans la région ?*

- *Oui, pourquoi pas, je me renseigne hein, enfin j'ai de la chance, j'ai un appui financier et ça, c'est cool, et puis maintenant j'ai un petit savoir-faire, donc pourquoi pas. On apprend pleins de trucs en travaillant chez X, une rigueur, une… façon de faire. Là je me dis pourquoi pas travailler pour un indépendant et partir d'ici pour voir maintenant comment ça se passe dans une petite structure.*

- *Pour vous, c'est un idéal de travailler en indépendant ?*

- *Bien sûr, c'est une concrétisation. Ben oui parce que j'avance, mais j'avance pour qui ? Un peu pour moi, mais aussi pour l'hôtel et puis bon, c'est pas ma vie et si j'ai une structure pour moi, bon après c'est génial de dire que je travaille pour moi.*

1er de réception, H1 - Homme, employé, 30 ans, CDI temps plein

L'idéal de l'indépendance juridique repose sur une logique artisanale qui prend sens à travers le modèle des gîtes et établissements régionaux (estaminets par exemple). Ce modèle

---

Les valeurs sont ainsi au cœur même de l'envie […] ». Il s'agit d' « une préférence et une mise en relation de différences et de similitudes qui se réfèrent à une situation ou un ensemble de situations articulées les unes aux autres ».



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

est largement dominant dans la référence à l'indépendance juridique. Cette dernière suppose une maîtrise de l'activité ainsi qu'une identité professionnelle non brouillée par l'appartenance à un groupe. Les hôtels de chaîne sont considérés par ces salariés comme des structures n'ayant plus comme seule préoccupation l'activité hôtelière, mais la gestion de cette activité ainsi que ses résultats (résultats en termes de satisfaction client, mais aussi de gestion du personnel et de logique actionnariale). Dégagé des rapports induits par l'organisation des groupes (rapports hiérarchiques, managériaux, procéduraux, etc.), l'hôtelier indépendant, dans les représentations de ces salariés, semble pouvoir se consacrer tout entier à la satisfaction de ses clients (et non plus d'une figure abstraite du client) à travers une relation interpersonnelle. L'indépendance constitue bien un modèle de réussite sociale qui ne se justifie pas uniquement par la dimension pécuniaire, ce qui reprend les propos de F. Gresle[314] sur l'idéologie des petits patrons et des artisans : « l'indépendant paraît tenté d'acquérir du bien pour se défaire d'une sujétion et non pour soumettre autrui à sa propre volonté. L'avoir est cultivé dans l'attente d'un supplément d'être ».

La représentation attachée à l'indépendance juridique est la suivante : l'indépendant bénéficie d'une *autonomie réelle* dans son travail, c'est-à-dire de « celle qui rend possible un retour sur soi propre à conférer un sens personnel au travail »[315]. Cet engagement personnel n'est cependant pas un élément propre au modèle de l'entrepreneur indépendant juridiquement. Comme nous le verrons, le salarié d'une organisation hôtelière doit lui aussi faire preuve d'un engagement personnel s'il veut faire carrière dans le groupe.

L'indépendance juridique comme modèle de réussite dans la profession est entretenue par les organisations professionnelles. Ces organisations professionnelles donnent aux activités de l'hôtellerie une capacité institutionnelle à exister en tant que profession. Cependant, cette capacité à se définir comme professionnels est prise en charge par les syndicats patronaux. Le discours de ces organisations professionnelles reflète le plus souvent une situation particulière : celle de l'entrepreneur indépendant à la tête de sa PME, voire de sa TPE. La représentation publique et politique de la profession hôtelière ne concerne finalement que très peu les salariés, notamment les salariés des hôtels de chaîne.

L'entrepreneur, comme modèle de réussite sociale, est renforcé dans les organisations étudiées par une structure organisationnelle qui permet de traduire le modèle de l'entrepreneur

---

[314] Gresle F. *L'univers de la boutique. Les petits patrons du Nord (1920-1975)*, Lille, PUL/Septentrion, 1981 Cité par Dubar C., Tripier P., *op. cit.*

[315] Aballéa F., Demailly L., « Les nouveaux régimes de mobilisation des salariés », in Durand J-P. et Linhart D. (coord.), *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Toulouse, Ed. OCTARES, 2005.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

en évolution interne, offrant ainsi une autre modalité de concrétisation du modèle de réussite sociale.

## II. La valorisation par la carrière professionnelle

Au sein du groupe, la possibilité de construire une carrière professionnelle constitue l'un des principaux leviers de valorisation, largement mis en avant dans la communication institutionnelle.

### II.1. La possibilité de faire carrière

Il est important de comprendre la structure organisationnelle des hôtels, car elle autorise l'évolution interne et pose la possibilité de faire carrière comme l'autre modèle de réussite sociale, à côté de l'indépendance juridique. La conception d'un individu - entrepreneur est d'autant plus présente, et d'autant plus facilement mise en avant, que l'organisation est en mesure de proposer un retour ou un profit, à l'action de l'individu. Cette possibilité de faire carrière, faisant l'objet d'une importante communication institutionnelle, est un atout majeur dans un secteur d'activité caractérisé par des structures dont la taille constitue souvent un obstacle à l'évolution interne :

*- Est-ce que la notion de carrière encore un sens ?*

*- Dans notre métier oui et dans notre groupe oui, parce que chez X vous pouvez évoluer. Ce qui est important pour le groupe c'est que vous commencez plongeur, vous pouvez très bien des années plus tard devenir directeur, on peut faire plein de choses chez X.*

*- Travailler chez X augmente donc vos chances de réussir professionnellement ?*

*- Oui je pense, auparavant j'avais travaillé pour France Telecom, il y a quelques années, il n'y avait pas de perspectives d'évolution. Chez X, je pense qu'on est très carriériste, je vois bien tous les gens qui ont évolué, en deux ans il y a quand même eu quelques changements.*

*- Est-ce que vous, vous le dites aussi aux femmes de chambre qu'il est possible d'évoluer ?*

*- oui souvent je le dis, aux personnes qui se démarquent et je le dis*

*- Et ça fonctionne, ça donne envie d'aller loin ?*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- En général elles sont jeunes dans mon service, certaines pensent qu'elles peuvent évoluer chez X et d'ailleurs je fais tout pour qu'elles évoluent. Une personne qui se démarque vous le voyez tout de suite dans votre service.*

Gouvernante, H2 - Femme, agent de maîtrise, 37 ans, CDI temps plein

*- Qu'est-ce qui vous donne envie de travailler ?*

*- L'évolution. Aussi par rapport à moi-même, ne pas me dire que je ferais ça toute ma vie, si je reprends le parcours de S.* [la responsable restauration], *tout le monde veut son parcours, elle a été barmaid, ensuite elle est passée réceptionniste, commerciale, responsable restauration et maintenant le parcours est directrice. Donc c'est sûr que même pour soi avoir ce type de parcours... Surtout que X, c'est le meilleur moyen pour évoluer, c'est très facile d'évoluer chez X. Mon directeur c'est pareil, son parcours je ne le connais pas trop, mais je sais qu'au début il a travaillé pour la marque B, je crois, et il a évolué comme ça. Et on a des formations tous les ans pour justement si on veut évoluer. La commerciale également au début elle était ici, elle était chef de rang comme moi.*

Chef de rang 1, H2 - Homme, employé, 24 ans, CDI temps plein

L'organisation ouvre des possibilités d'ascension à travers les structures hiérarchiques des hôtels ainsi que des possibilités de mobilité (horizontale et verticale) au travers des nombreux hôtels sur le territoire français et à l'étranger. Cette mobilité interne est facilitée par une période d'essai à l'issue de laquelle le salarié peut choisir entre sa nouvelle fonction et son précédent emploi. L'organisation standardisée, développant normes et procédures de travail ainsi que des contrôles standardisés par le groupe et les marques, favorise la mobilité puisque le contexte organisationnel ne change pas ou peu.

*- je trouve ça très rassurant d'avoir un cadre, et ça m'a beaucoup aidé aussi à apprendre par moi-même mon travail et mon métier de responsable restauration, parce que s'il n'y avait pas eu tous ces bouquins, toutes ces procédures... Et demain avec toutes les procédures qui sont en place, n'importe qui peut reprendre mon poste, il y aura un cadre.*

Responsable restauration, H2 - Femme, agent de maîtrise, 34 ans, CDI temps plein

Dans les discours des salariés, cette possibilité de faire carrière est également facilitée par les moyens que mettent le groupe et ses hôtels dans la formation professionnelle. Ainsi au sein de l'hôtel H4, sur une année, 72 personnes ont été formées (en dehors des exercices



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

d'évacuation par ailleurs présents dans les plans de formation), pour un nombre total de 137 journées de formation. Même si ces chiffres ne nous disent rien du lien qui peut être fait entre ces formations et le développement de l'employabilité, les salariés notent la formation comme un avantage permettant de construire un parcours professionnel.

*- Je fais des formations, j'ai été médaillée de bronze pour la connaissance et la pratique des vins* [de la marque B]. *C'est sûr que c'est important pour moi, ces formations c'est aussi ma carte de visite pour plus tard*

Barmaid, H3 - Femme, employée, 27 ans, CDI temps plein

*- On donne des temps de formation et un entretien individuel chaque année qui nous donne des objectifs. Maintenant, au bout de 9 ans, j'ai acquis toutes les compétences sur mon poste, je n'ai plus grand chose à apprendre. Heureusement qu'il y a des formations pour dynamiser le poste. Cette année, on a eu une formation en anglais et l'apprentissage d'un nouveau logiciel. C'est aussi ça qui … tout ça, c'est de l'acquis, quoiqu'il arrive, ça peut jouer pour moi, m'aider à évoluer.*

Réceptionniste 1, H4 - Femme, employée, 31 ans, CDI temps partiel

Ce lien entre fonctionnement d'inspiration bureaucratique et carrière est classique. En effet, M. Weber a fait de la carrière un élément important de la rationalisation bureaucratique, prenant corps dans ses nombreux échelons ainsi que dans ses règles et critères définis[316]. C'est l'un des dix principes de fonctionnement de la bureaucratie : « les *fonctionnaires individuels* […] voient s'ouvrir à eux une carrière, un « avancement » selon l'ancienneté, ou selon les prestations de service, ou encore selon les deux, avancement dépendant du jugement de leurs supérieurs[317] ». M. Weber précise d'ailleurs que ces principes, dont celui de la carrière, sont susceptibles de s'appliquer à d'autres types d'organisations, comme des entreprises privées poursuivant des objectifs matériels. Dans la théorie bureaucratique de M. Weber, la formation tient également une place importante. À travers la formation, il s'agit de s'assurer de l'effectivité et du respect des normes et procédures : « Dans les deux cas [les règles techniques et les normes], la formation professionnelle [Fachschulung] est nécessaire à

[316] Weber M., « La domination légale à direction administrative bureaucratique », Texte originellement paru dans *Économie et société*, Œuvre posthume, 1921. Document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi, disponible sur le site : http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/domination_legale_direction/domination_legale_dir.html

[317] Weber M., *op.cit*., p. 12



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

l'application des « règles » afin d'obtenir une complète rationalité. Normalement, seul celui qui possède cette formation est donc qualifié pour participer à la direction administrative d'un groupement, et seul un tel individu peut être nommé fonctionnaire[318] ». Au sein de la bureaucratie wébérienne, la formation devient une nécessité pour ceux qui veulent construire une carrière. Dans ce type d'organisations, la carrière est un moyen d'avoir prise sur l'avenir de la bureaucratie à travers l'organisation et la planification du parcours professionnel des individus qui la composent[319].

E. C. Hughes a repris cette proximité entre la notion de carrière formelle et organisée d'un côté et le fonctionnement bureaucratique de l'autre. Cependant, associant la carrière à une succession d'étapes dans le parcours professionnel d'une personne, auxquelles sont associées « une quantité d'argent, d'autorité et de prestige[320] », E. C. Hughes considère que la carrière n'est pas le propre des fonctionnements bureaucratiques. Par ailleurs, même dans le cadre de ces fonctionnements bureaucratiques, l'organisé peut laisser place à l'imprévu et aux aléas. Ainsi, « l'étude des carrières a pour objet la dialectique entre ce qui est régulier et récurrent d'un côté, et ce qui est unique de l'autre[321] ».

En l'espèce, si les organisations reprennent certains éléments de la forme bureaucratique, les critères d'accession aux différents échelons de la hiérarchie restent informels. Cette possibilité de faire carrière repose sur la conception de l'individu-entrepreneur, maître de lui et de son devenir : vous pouvez intégrer un hôtel en tant que serveur, réceptionniste ou femme de chambre et finir par diriger un établissement du groupe. Mais pour que ce modèle de réussite sociale fonctionne comme fondement des logiques d'actions, encore faut-il que les salariés croient en cette possibilité de faire carrière. Il faut qu'existent des indices autorisant l'individu à penser qu'il peut effectivement gravir les échelons des organisations. En effet, si le parcours des fondateurs du groupe impose un certain respect, il reste difficile pour les salariés de s'identifier à un tel parcours. Or, « de façon générale, l'action individuelle ou collective est guidée par des croyances qui ont d'autant plus de chance de s'imposer à l'acteur social qu'elles sont mieux adaptées à la

[318] Weber M., *op. cit*. p.9

[319] Voir, Iellatchitch A., « Significations de la formation continue et nouvelles formes de carrière », 11e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Internationalisation de la gestion des ressources humaines ?, Paris, 16 et 17 Novembre 2000. Disponible sur : http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2000iellatchitch-mayrhofer044.pdf

[320] Hughes E. C., *op.cit.* p.176.

[321] *Ibid.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

situation qui est la sienne [322]». Les directeurs d'hôtel en sont les traductions concrètes et accessibles : ils viennent du terrain, de la base de la hiérarchie, serveur ou réceptionniste, avec comme seuls diplômes un CAP et/ou un BEP[323]. Les responsables de service constituent l'une des premières marches de cette réussite organisationnelle[324]. Les positions de directeurs d'hôtel et responsables de service permettent de réduire l'écart entre la situation actuelle des salariés et la situation valorisée de ceux qui ont gravi les échelons.

L'organisation standardisée, développant normes de travail et de contrôle, favorise la mobilité et autorise le développement d'une carrière, puisque le contexte organisationnel est similaire dans tous les hôtels du groupe, similarité d'autant plus forte lorsque les hôtels appartiennent à la même marque. Ainsi, il serait possible d'arriver dans ce groupe comme serveur ou réceptionniste et finir à la tête d'un hôtel, parcours exclu chez les indépendants. Mais quelle est exactement cette carrière promise et à qui s'adresse-t-elle ? Quels sont les critères permettant de distinguer un futur directeur d'hôtel ? Quelle est la réalité de cette possibilité de faire carrière ?

### II.2. Les épreuves de la réalité : une réussite sous conditions

La proximité de certains individus incarnant l'entrepreneuriat de soi constitue un indice fort que le modèle de réussite sociale peut se réaliser, et que la distance qui sépare les salariés de ce modèle n'est pas si grande. Cependant, en faisant des dirigeants d'hôtel et des différents responsables les traductions concrètes de ce modèle, ces organisations ne nous autorisent à voir que ceux ayant réussi. Elles ne nous montrent que le versant positif de ce modèle, en passant sous silence les processus de sélection qui jouent pleinement à l'égard de certaines catégories de salariés. Il existe en effet d'importantes conditions pour faire carrière, symbolisées par le déplacement des frontières géographique, organisationnelle et de celle entre vies privée et professionnelle. La distance qui sépare la situation actuelle des salariés de

[322] Boudon R., Bourricaud F., *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 1994 (4e éd.), p. 297. R. Sennett exprime également cette idée, en racontant une expérience de *mentoring* (« il s'agissait de proposer aux jeunes des « modèles de rôle » : des gens qui avaient réussi et qui étaient censés expliquer comment ») dans laquelle un jeune chirurgien vît ses propos particulièrement mal accueillis. Son récit était ancré sur le potentiel, sur ce qu'il fallait devenir plus que sur ce qu'il fallait faire, sur la possibilité qu'a chacun de nous de changer. Or pour R. Sennett : « Le médecin tenait le langage d'une élite […]. Au contraire, […] leur langage [celui des autres participants : secrétaire, électricien] à eux était celui des petits pas, des victoires concrètes, limitées », in : Sennett R., *Respect. De la dignité de l'homme dans un monde d'inégalité*, Paris, Albin Michel, 2003, p. 46-50.

[323] Selon la Dares, dans « Portraits Statistiques, Les familles professionnelles, données de cadrage 1982-2002, Patrons d'hôtels, cafés, restaurants » (disponible sur : http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/2002_S3-2.pdf) la plupart des patrons de l'hôtellerie et de la restauration ont un CAP ou BEP (40%) ou n'ont aucun diplôme (30%).

[324] Nous reviendrons sur ce rôle des responsables de service dans la construction des modèles de réussite sociale, à partir de la p. 381.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

la situation valorisée est variable et tous ne disposent pas des mêmes ressources pour faire face à ces épreuves : celle de la mobilité géographique et celle de l'investissement important au travail qui ont pour conséquence un impact fort sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

### II.2.1. La mobilité géographique

La carrière verticale au sein d'un même établissement n'existe quasiment pas. Le passage d'un statut à l'autre (d'employé à agent de maîtrise et d'agent de maîtrise à cadre) se combine à une mobilité géographique, comme l'explique cette responsable réception :

- *Au niveau de la carrière, moi ma carrière chez X… J'ai l'impression qu'elle est stoppée parce que moi je mets la barrière de la mobilité géographique.* […] *Celui qui veut progresser et qui est mobile, peut. J., mon assistant, ça fait quelque temps qu'il cherche un poste de chef de réception, mais globalement il aimerait rester dans la région, mais ça ne change pas comme ça. Quand les gens sont chefs de réception, ils restent quand même pour quelques années. Donc là il faut qu'il soit mobile, il est parti passer un entretien au Havre. Faut être mobile, comme là G. est parti il y a un an, un an et demi, sur Paris, il est passé très rapidement responsable de la réservation. Il souhaitait revenir dans la région, il y avait un poste de premier de réception au H2, il l'a obtenu. En plus c'est quelqu'un qui connaît la région, on l'a recommandé, il avait un poste à responsabilité, il l'a obtenu peut-être plus facilement.*

Responsable réception, H3 - Femme, agent de maîtrise, 28 ans, CDI temps plein

- *J'arrivais vraiment en fin de cycle dans mon travail. Je ne sais pas s'il y a des cycles dans le travail, mais c'est ce que prône X, ils sont pour la mutation pour qu'on puisse évoluer. Ce n'est pas facile, la mutation, quand on a des attaches familiales. Mais moi, ça m'a permis de me rapprocher du nord, je n'avais pas de perspectives de carrière à Rouen. J'ai contacté Mr D.* [responsable de la plateforme régionale RH], *avec qui j'ai un bon contact. Je lui ai demandé surtout de m'informer des emplois, sans vouloir qu'il influe de trop. J'ai mis C. aussi dans le coup* [responsable réception].

Réceptionniste 3, H3 - Homme, employé, 29 ans, CDI temps plein

Le parcours des directeurs montre bien cette nécessité d'accepter la mobilité au sein du secteur hôtellerie – café – restauration et au sein du groupe X.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- J'ai commencé dans un petit hôtel à Paris au Terminus Nord, chez un indépendant, j'ai passé assez rapidement la réception, la nuit pour être pas le numéro deux, mais presque. Bon c'est facile à gérer c'est 20 chambres, c'est pas non plus…pas de restaurant, un truc simple. Ensuite, je suis parti de Terminus Nord qui est dans la gare du Nord qui maintenant a été racheté par le groupe X, il y a beaucoup d'hôtels où j'ai travaillé qui ont été rachetés après par le groupe X. En fait c'était deux hôtels qui appartenaient à l'époque au Président du syndicat hôtelier, c'est pour ça que j'ai basculé dans l'autre hôtel qui était beaucoup plus important parce qu'il avait 200 chambres. Sauf que là je me suis vite confronté à un problème, c'est que pour évoluer fallait que je tue le chef caissier parce que lui avait son poste jusqu'à sa retraite. Donc j'ai cherché à rentrer ailleurs. Je suis rentré chez Holliday Inn, porte de Versailles, qui maintenant est devenu un hôtel de la marque B, où là j'ai passé trois ans, je suis arrivé au niveau de chef de brigade, j'étais le numéro trois de la réception, au bout de trois ans il y avait un poste d'assistant qui se libérait, je postule et on me dit que je peux pas être assistant. C'est pas grave, je suis rentré dans un hôtel de la marque A à Bagnolet, c'est là où mon parcours chez X a commencé. Bagnolet, j'y suis resté neuf ans, ce qui est énorme, c'était un gros bateau, j'y ai appris énormément, j'ai redémarré comme réceptionniste, réceptionniste de nuit, chef de brigade, directeur de nuit, chef caissier et j'ai créé le poste de front office manager, je gérais la réception que j'ai mise en commun avec la caisse.*[…] *J'ai eu la chance d'avoir des missions, je suis parti en Afrique 8 semaines* […]. *Ensuite je suis parti comme sous-directeur à l'hôtel C* [autre marque du groupe] *de Gentilly, 300 chambres, j'y suis resté trois ans et à un moment donné le directeur s'en va, le PDG de la chaîne C de l'époque me dis je te file les clefs le temps qu'on trouve un directeur et tu vas nous prouver ce que tu sais faire. En sachant que le deal était clair : quand il y a un directeur de nommé, je lui redonne mon fauteuil et je redeviens adjoint.* […]. *Après je suis parti comme directeur d'exploitation à l'hôtel A de Roissy.* […] *Entre-temps il s'est présenté une mission, j'ai installé la gestion prévisionnelle en restauration* […] *J'ai déployé dix hôtels, sept en province et trois à Paris pendant 8 mois. Au bout de huit mois il y a un directeur des opérations qui m'a dit tu veux pas prendre l'hôtel A à …* [dans le Nord] *en direction, voilà. C'était en 94, je suis resté six 6 ans puis je suis parti dans un autre hôtel A, je suis resté six ans et je suis arrivé ici depuis un an maintenant.*

Directeur, H1 - Homme, cadre, âge : NR, CDI temps plein

Le parcours professionnel de ce directeur est marqué par une mobilité géographique facilitée par la densité des hôtels en région parisienne. Chacune de ces mobilités, prises



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

individuellement, n'est pas synonyme de progression hiérarchique : ainsi c'est en tant que réceptionniste que ce directeur arrive dans le groupe X alors qu'il occupait un poste d'encadrement de proximité dans son précédent hôtel. Inversement, la progression la plus importante n'est pas attachée à une mobilité, mais a eu lieu dans un hôtel important situé à Bagnolet : réceptionniste, réceptionniste de nuit, chef de brigade, directeur de nuit, chef caissier, mission organisationnelle avec la création d'un poste. Le lien entre mobilité et carrière ascendante n'est pas systématique lorsque nous regardons les mobilités prises individuellement. Par contre, ce lien se systématise quand le parcours professionnel est regardé de manière globale. Passé par huit hôtels différents, ce salarié a occupé différentes fonctions, principalement rattachées au service réception, et différents niveaux hiérarchiques. Ce parcours est également marqué par des missions réalisées en parallèle des fonctions principales : participation à la conception organisationnelle avec la création d'un poste ; participation à l'installation du groupe en Afrique ; mise en place de la gestion prévisionnelle en restauration au sein de plusieurs hôtels. Autre point important que nous retrouverons dans les parcours des autres directeurs : l'expérience au sein de l'hôtellerie de chaîne.

- *Je suis entré dans la profession en 76 comme serveur c'était dans un établissement Café Route,* […]. *Ensuite, je suis parti à l'armée,* […] *comme barman, serveur. Pendant un an, puis pendant 4 mois comme hôtelier, on avait un petit hôtel pour les sous-officiers et les officiers. Ensuite, je suis revenu où je travaillais précédemment dans les mêmes fonctions que j'occupais, au bout d'un an, je ne me voyais pas être serveur pendant des années, donc je me suis investi davantage, j'étais chez papa, maman donc ça allait bien, donc j'ai passé beaucoup plus de temps, on m'a donné des responsabilités, je suis passé maître d'hôtel. Au bout d'un an, il y a eu une place de responsable de nuit […]. En 81, je suis repassé de jour, comme directeur adjoint, après j'ai le directeur régional qui m'a proposé une première direction dans l'Yonne, dans un établissement* […] *sur autoroute.* […] *à la première occasion, je suis parti dans le Sud, à Orange en 83, toujours pour la même enseigne* […]. *En 87, on était passé dans le groupe X,* […]. *Entre-temps le directeur régional a changé, il m'a dit voilà nous ouvrons un établissement à Cannes* […]. *Il m'a dit tu t'occupes du projet, tu le construis et tu le diriges pendant un an. C'était sympa, j'ai pris le dossier. J'ai présenté mes projets, recrutement, construction, tout. Puis je l'ai exploité pendant un an,* […]. *J'ai vu un directeur régional qui m'a pris à l'hôtel de la marque B Avignon Sud en 88 jusqu'en 90, puis Bordeaux aussi, mi 91 Toulouse bel établissement, pendant un an, il y a eu une restructuration chez B, on a créé des entités régionales, et là mon président m'a demandé*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*d'aller sur Angoulême prendre un hôtel de la marque A et de le transformer en B, j'ai fait cette mission et là je suis resté trop longtemps, je suis resté six ans dans cet établissement, parce que j'avais un confort de vie remarquable, j'étais bien dans cette région, je suis resté un peu trop longtemps.*

*- Pourquoi trop longtemps ?*

*- Trop longtemps parce que j'ai exploité le A pendant un an, transformation B, je* l'*ai exploité trois ans, au bout de la quatrième année j'aurais dû partir, mais là j'étais très bien,* […]. *J'ai rencontré le directeur opérationnel sur Paris, j'avais rendez-vous avec lui pour ici, pour Lille.* […] *Ici je suis arrivé en Août 2000,* […], *jusqu'à aujourd'hui et aujourd'hui je n'ai pas envie de bouger. Je suis bien ici, c'est une belle ville, une belle région, les gens sont sympas, il y a du business, ça nous éloigne de notre famille, mais c'est tout quoi.*

Directeur H2 - Homme, cadre, 49 ans, CDI temps plein

Nous retrouvons entre ce parcours et celui du directeur de l'hôtel H1 des éléments similaires. Comme précédemment, ce directeur est passé par huit structures, hôtels ou restaurants, dont une particulièrement marquante du point de vue de la progression hiérarchique : serveur, maître d'hôtel, responsable de nuit, directeur adjoint. Cette mobilité, analysée dans sa globalité et en lien avec le parcours professionnel, a été une condition importante de la possibilité de faire carrière et surtout de la prise de direction d'une structure. Autre similitude entre les directeur des hôtels H1 et H2 : la réalisation de missions supplémentaires avec l'ouverture d'un hôtel, la participation à sa construction, la réalisation de l'ensemble des recrutements ; la transformation d'un hôtel de la marque A en marque B. Enfin, notons que ce directeur a commencé sa carrière au sein d'une chaîne de restaurants, rachetée par le groupe.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- J'ai commencé en 89 à travailler à Paris, j'ai fait un BTS Tourisme avant, après j'ai commencé en tant que réceptionniste dans un hôtel indépendant pendant 6 mois, après je suis entrée dans une chaîne* [nom] *à l'époque c'était une dizaine d'hôtels sur Paris, puis c'est dans cette société que j'ai fait toute mon évolution, j'ai commencé en tant que réceptionniste dans un 4 étoiles, après je suis passée chef de brigade,* […]. *Après l'hôtel a fermé pour travaux donc je suis atterrie dans un petit hôtel de la même chaîne*[…], *donc là j'étais numéro deux* […] *sur deux hôtels et quatre ou cinq mois après la directrice est partie donc je l'ai remplacée pendant à peu près 6 mois je m'occupais de trois hôtels. Après je suis passée en février 93 numéro deux sur un 250 chambres,* […], *j'étais directrice adjointe* […]. *Je suis restée 6 ans, j'ai fait un bébé* […]. *Après je suis partie à Deauville, j'ai pris une direction,* […], *la chaîne a été rachetée par le Groupe X, et je suis arrivée ici en juillet 2000.*

Directrice H3 - Femme, cadre, âge : NR, CDI temps plein

Cette directrice est également passée par plusieurs hôtels (six), avec une expérience marquante lui ayant permis de passer de réceptionniste, à chef de brigade, puis au sein de la même chaîne numéro deux puis un remplacement en tant que directrice. Si elle n'évoque pas la réalisation de missions supplémentaires, nous notons qu'elle bénéficie d'une expérience en hôtellerie de chaîne, ici également rachetée par le groupe X.

*- Je suis né dans l'hôtellerie et la restauration, mes grands-parents étaient restaurateurs, donc à 13 ans je portais des assiettes. C'était un hôtel traditionnel à mes grands-parents et ma maman. De là, je suis allé à l'école hôtelière, où j'ai passé mon CAP et mon BEP, je suis parti au Canada où j'ai passé quatre ans dans un restaurant indépendant. Quand je suis revenu, j'ai repris en tant que gérant salarié l'hôtel des grands-parents pendant deux ans, puis mon grand-père souhaitant vendre, et moi à 20 ans, je ne pouvais pas, donc c'est quasiment 1980, je rentre en Avignon dans le groupe X. Donc là, je suis entré comme serveur en 80 dans un hôtel de la marque B, puis assistant maître d'hôtel, 84 je partais à B Lyon Sud comme maître d'hôtel, j'ai eu une promotion, je suis passé premier maître d'hôtel en restauration, 88 je suis parti à l'hôtel A Orléans,* […], *comme directeur adjoint, je suis resté deux ans. Mais cet hôtel A c'est un A spécifique, c'était un fabricant de directeurs, puis directeur du A Tourcoing,* […], *quatre ans. 94 – 99 hôtel A,* […], *en face, 99 à maintenant, hôtel B.*

Directeur H4 - Homme, cadre, 47 ans, CDI temps plein



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Ce directeur a, jusqu'à présent, exercé sept fonctions au sein de sept hôtels différents. Nous retrouvons quelques expériences particulièrement marquantes en termes de progression, notamment au sein de trois hôtels lui ayant permis de passer de serveur, à assistant maître d'hôtel, puis maître d'hôtel, premier maître d'hôtel et enfin directeur adjoint.

Ces extraits d'entretiens mettent en avant le couplage mobilité géographique – carrière. L'association entre la possibilité de construire une carrière ascendante et la mobilité géographique s'explique d'abord dans le secteur de l'hôtellerie – restauration par la présence de nombreux petits établissements au sein desquels les niveaux hiérarchiques sont faiblement développés. Au sein du groupe étudié, cette mobilité géographique est légitimée par les possibles conflits de rôles au sein du même hôtel. Cette condition de mobilité géographique rend compte des risques à prendre pour construire un projet professionnel. Ces risques concernent le changement d'activité et l'apprentissage de celle-ci, mais ils concernent également les répercussions sur la vie privée. Accepter la mobilité est un signe tangible d'investissement dans le travail, qui engage l'individu jusque dans sa vie privée. La carrière proposée repose sur les opportunités d'emploi dans l'ensemble des hôtels du groupe. Ces opportunités d'emploi ne sont pas forcément synonymes d'évolution dans la hiérarchie : la mobilité est encouragée pour elle-même, mettant sur le devant de la scène le changement pour lui-même, sans forcément d'autres buts que de changer[325]. Cette carrière proposée aux salariés semble être aux confins de la carrière traditionnelle (marquée par la linéarité et la continuité) et de la carrière nomade[326]. Les caractéristiques de la carrière nomade sont les suivantes : elle se construit dans des organisations multiples, et non plus dans une seule organisation ; elle repose sur une responsabilisation de l'individu puisque la carrière n'est plus attachée à une organisation, mais à un individu responsable de son devenir ; elle prend appui sur des compétences transférables ainsi que sur un apprentissage continu. Alors que la carrière traditionnelle est rythmée par une progression constante objectivée (statut, salaire, responsabilité hiérarchique, etc.), la carrière nomade est faite de rupture dans l'avancement. Cette carrière nomade reprend les principes du modèle entrepreneurial : prise de risque et responsabilisation des individus. Alors que la carrière traditionnelle renvoie à l'univers bureaucratique, la carrière nomade se développe par le biais d'organisations plus mouvantes

[325] R. Sennett a noté la diffusion de cette norme du changement, affirmant que ce qui importe est bien plus le départ que la destination. Sennett R., *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, 2000.

[326] La notion de carrière nomade reprend celle de « boundaryless careers », issue de J. Kotter The New Rules : How to succeed in Today's Post-Corporate World, 1995, traduite par Bender A.-F., Cadin L., de Saint Giniez V., *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris, Série Vital Roux, Éditions Vuibert, 2003.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

marquées par la flexibilité. La carrière professionnelle au sein des organisations du groupe reprend des caractéristiques des carrières nomades, telles que les ruptures dans l'avancement, la centralité de la mobilité pour elle-même ou encore la responsabilisation de l'individu. Cependant, elle se construit dans un cadre structuré et organisé proposant une certaine linéarité : certes, la carrière suppose de traverser des organisations multiples, mais la singularité de ces dernières est limitée par l'appartenance au groupe et la standardisation du service ainsi que du travail. Ce mode de carrière hybride reflète une situation organisationnelle elle-même hybride, puisqu'elle dépend à la fois d'une forme organisationnelle spécifique (la bureaucratie mécaniste facilite la carrière par une standardisation du service et des procédés de travail) tout en s'inscrivant dans le modèle entrepreneurial.

### II.2.2. L'investissement au travail

Les salariés qui souhaitent gravir les échelons de l'organisation ou ceux qui souhaitent, à terme, ouvrir leur propre structure, doivent faire preuve d'investissement important dans leur travail et doivent en apporter la preuve. Cet investissement correspond à une norme professionnelle en même temps qu'à une demande organisationnelle actuelle. En effet, le discours managérial dominant sur la nécessité de s'investir toujours plus dans l'organisation trouve dans l'hôtellerie un terrain propice. L'idéologie de la réalisation de soi-même et la notion de responsabilisation que l'on retrouve dans les stratégies de management sont au principe même de la figure de l'entrepreneur.

La professionnalité hôtelière se définit notamment à travers la place donnée au travail dans l'ensemble des sphères de la vie sociale. En effet, le travail - passion est revendiqué dans ce secteur d'activité marqué par la pénibilité des conditions de travail ainsi que par un engagement de soi dans le travail qui se lit dans la norme d'activité. Travailler dans l'hôtellerie, et y réussir, suppose une activité soutenue dans la réalisation des tâches confiées par l'organisation et au-delà. L'une des conditions les plus importantes pour réussir dans ces organisations consiste dans cet « au-delà », que nous pouvons qualifier d'investissement au travail.

*- À quelle heure vous arrivez ?*

*- Entre 7h30 et 7h45, à quelle heure je pars ?* [Rire] *Entre 19h30 et 21h. Au bout d'un moment c'est dur. En fait on a l'impression d'être coupable quand…Demain je pars à 17h, il* [le directeur] *ne va rien me dire, il sait très bien comment je bosse, mais si je pars à 17h, je ne*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*vais pas être bien. Demain, je suis morte, l'hôtel continue à tourner, je le sais, mais je ne suis pas bien. C'est prenant. Et surtout on ne veut pas que le lendemain il y ait une plainte parce que je n'ai pas été là pour gérer le problème*

Chef de réception, H2 - Femme, agent de maîtrise, 43 ans, CDI temps plein

Cet investissement est nécessaire pour construire une carrière. Il est également nécessaire lorsque les salariés viennent d'arriver sur leur poste, à la fois pour maîtriser leur poste et pour montrer leur envie.

- *je suis embauché depuis quelques mois et depuis … à part le travail … c'est ça l'investissement, j'y passe beaucoup de temps. Ce n'est pas imposé, mais le soir je reste 30 min de plus, j'arrive 30 à 60 min avant mon poste. Pour le moment j'en ai besoin pour combler mes lacunes.* […] *Je m'implique pour que mon activité soit constructive, pour moi, pour après. Je ne fais pas les choses à moitié, même si ce n'est pas toujours bien fait !* […] *on est obligé d'avoir un engagement … complet. Moi j'aimerai bien évoluer dans le groupe, mais ce n'est possible que si on change d'hôtel.*

Réceptionniste 2, H4 - Homme, employé, 23 ans, CDI temps plein

L'investissement au travail dépasse l'écart traditionnel entre travail prescrit et travail réel. Il s'agit de ne pas se conformer à la prescription de son rôle et d'essayer de se rapprocher du rôle de son supérieur hiérarchique (en récupérant par exemple des tâches confiées par le responsable et issues de sa propre fonction) :

- *Quand j'ai commencé ici, je faisais également des heures parce que j'habitais assez loin, j'étais commis de cuisine, j'arrivais le matin à 9 heures, de 9 heures à 15 heures j'étais là, j'étais en coupure, à 15 heures je ne pouvais pas faire 60 km pour rentrer, donc je restais avec le chef, j'apprenais justement tout ce qui était ordinateur, gestion et tout ça. Après je reprenais le service du soir à 19 heures jusqu'à minuit, parce qu'avant on travaillait jusqu'à minuit. J'ai fait ça pendant quatre ans ici... .* […] *en même temps, c'est comme ça que j'ai appris, que … c'est pour ça que je suis chef cuisinier maintenant.*

Chef cuisinier H2 - Homme, agent de maîtrise, 40 ans, CDI temps plein



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Je ne reste jamais inactive. Je trouve toujours quelque chose à faire, mais ça c'est les étages, on ne doit pas traîner. Je fais beaucoup de choses.* […] *Je suis très impliquée, j'ai des responsabilités parfois, quand je suis toute seule dans mon activité, faut savoir gérer. J'ai déjà fait un mois d'août complet en tant que gouvernante. Faut être impliqué à fond, tout donner.*

Serveuse petit-déjeuner / femme de chambre, H3 - Femme, employée, 39 ans, CDI temps plein

Ce débordement de rôle associé à l'investissement au travail peut être rapproché des analyses d'E. C. Hughes concernant la combinaison des activités centrales et des activités accessoires en fonction de la place occupée dans la division du travail. L'auteur explique ainsi qu'en fonction de cette place, les individus auront la possibilité de combiner différemment leurs activités notamment en s'appuyant sur d'autres et en visant une combinaison idéale. Cette combinaison dans les activités constitue un élément important de la construction des parcours. Il précise au final ce qu'il entend par la notion de carrière : « Ainsi, en règle générale, une carrière correspond pour une part à des changements dans la répartition du temps et de l'effort entre les diverses activités constitutives d'un métier et les autres activités qui se créent au sein d'un système global dans lequel s'insère la carrière considérée[327] ».

Au-delà de ce débordement de rôle qui consiste en un rapprochement avec le rôle de son supérieur hiérarchique, l'investissement demande aussi à être rendu visible. Cette mise en visibilité passe par le dépassement de deux types de frontières : d'une part la frontière permettant de définir les activités attachées à un poste ou une fonction, d'autre part la frontière temporelle délimitant le temps professionnel du temps privé. La disponibilité temporelle, que nous précisons p. 270, est une norme professionnelle qui trouve ses racines dans le secteur de l'hôtellerie restauration :

*- Diriez-vous que vous vous investissez dans votre travail ?*

*- Oui, clairement. C'est une présence continue à mon poste, c'est le secteur qui veut ça. On ne sait jamais à quelle heure on finit, surtout quand on est responsable.*

1er de réception H3 - Homme, employé, 27 ans, CDI temps plein

[327] Hughes E. C., *op.cit*., p.181



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Et on sait que dans la restauration... Pour moi, si l'on veut vraiment une vie de famille, il ne faut pas choisir la restauration, on peut avoir les deux mais c'est vrai que …*

Chef cuisinier, H2 - Homme, agent de maîtrise, 40 ans, CDI temps plein

Cette norme professionnelle se donne à voir, dans le cas contraire elle ne peut être reconnue comme signe d'investissement. Il s'agit bien d'une norme professionnelle, sur laquelle s'appuie l'organisation, qui prend ses racines dans un secteur d'activité, celui de l'hôtellerie – restauration, et dans les conditions de travail qui le caractérisent (voir p.285). Les organisations étudiées s'appuient sur cette norme, la transforment, la précisent, l'instrumentalisent. Cette mise en visibilité de l'investissement est tout aussi nécessaire que l'investissement lui-même : elle passe par un temps de présence important, par le fait de « dépanner » son supérieur hiérarchique et l'équipe en cas d'absence d'un salarié par exemple, elle passe également par une relation particulière avec son responsable fondé sur l'apprentissage de missions qui dépassent la définition de la fonction occupée. La question de la visibilité du travail dans les organisations hôtelières a été relevée par R. Scherman[328]concernant les services de luxe. Pour l'auteur, « les démonstrations de travail » constituent une caractéristique du service hôtelier de luxe, ces démonstrations s'adressant principalement aux clients : « I call these offerings "displays of labor"; they can involve visible human work or simply markers of labor. […] Labor can also be demonstrated in the absence of workers. It is present in a variety of touches in the guest's room, in displays of labor that go beyond the typical folding of the toilet paper[329] ». Cette « démonstration du travail » en présence ou non des professionnels est destinée à décharger les clients d'un certain nombre d'activités ou plus précisément de corvées. Elle a également vocation à montrer l'importance accordée aux clients. Nous notons qu'au sein des hôtels étudiés, hôtels de milieu de gamme, la mise en visibilité du travail et surtout de l'investissement au travail, ne s'adresse pas uniquement aux clients, mais aussi, et surtout, aux responsables. La « démonstration » de l'investissement au travail s'adresse aux responsables des hôtels, c'est-à-dire aux n+1 des salariés. Si elle permet de décharger les responsables de certaines activités, elle a surtout vocation à montrer, non pas l'importance accordée aux responsables, mais la « valeur » du professionnel en termes de correspondance à l'égard de l'ethos de l'entrepreneuriat de soi.

---

[328] Sherman R., *Class Acts : Service and Inequality in Luxury Hotels*, Berkeley/Los Angeles, Université of California Press, 2007

[329] Sherman R, *op.cit*., p. 38 et 40.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Cet investissement est nécessaire, car il permet de distinguer et de sélectionner les individus qui montrent et rendent visible leur *envie* de réussite sociale (selon les critères professionnels et organisationnels). L'une des marques visibles de cet investissement est la mobilité géographique : en acceptant un poste au sein d'un autre hôtel du groupe, voire dans une autre région, les salariés apportent une preuve de leur investissement, même si la mobilité n'est pas systématiquement associée à une prise de responsabilité plus grande.

Quel que soit le modèle de réussite sociale visé (externe ou interne), les individus qui s'investissent le plus dans l'organisation sont ceux attachés à réaliser, à plus ou moins court terme, l'une de ces réussites, puisque cet investissement au travail se fait en vue des résultats possibles et espérés. Il est attaché à un retour sur investissement. Le salarié qui s'investit attend un retour direct dans le cas de la réussite organisationnelle (gravir les échelons de la structure organisationnelle). Le retour sur investissement sera plus indirect dans le cas d'une réussite visée par l'intermédiaire de l'indépendance juridique. En effet, l'investissement est l'occasion de faire l'apprentissage du « travail d'organisation ». Selon M-A Dujarier, le travail d'organisation peut être défini comme « le travail de conception de la prescription, mais aussi ses renormalisations successives par les collectifs et les acteurs dans un « travail de régulation[330] ». Ce travail se décline pour chaque niveau organisationnel et/ou hiérarchique (conseil d'administration, direction, services supports, opérationnels, etc.) Le travail d'organisation fera en l'espèce référence au niveau local, au travail d'organisation réalisé par la direction et les responsables de service. Ce travail d'organisation consiste alors à préparer, accompagner et encadrer l'activité du service : gestion de l'équipe (horaires, absences, etc.), gestion des outils du groupe (notamment outils de contrôle du travail), coordination avec les autres services de l'hôtel, gestion des contacts avec les différents partenaires nécessaires à la réalisation de l'activité (fournisseurs par exemple pour la restauration, agences de voyages pour la réception, etc.), formalisation de la relation au client (traitement des plaintes, facturation, etc.). Mais l'apprentissage du travail d'organisation ne concerne pas seulement la dimension formelle, il s'agit aussi de faire l'apprentissage des savoirs tacites qui permettent au service de fonctionner : savoir régler un conflit avec un client, savoir comment contourner une procédure, savoir comment s'adresser aux services en fonction de leurs particularités, etc.

[330] Dujarier M-A., *L'idéal au travail*, Paris, Puf, 2006



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- J'ai eu de la chance, j'ai eu un super responsable restauration. Il m'a prise sous son aile, je sortais de l'école, je ne connaissais rien au monde du travail. J'étais juste chef de rang, mais l'après-midi quand j'avais du temps à perdre, je lui disais « est-ce que je peux rester avec vous, je voudrais voir comment vous allez faire les factures » et puis le mois d'après, il me disait tiens fais - en une, deux, trois. Après quand il voyait que je me débrouillais, il me confiait quelques factures. C'est lui qui m'a fait évoluer, ça a été mon mentor. Pendant deux ans, je n'ai fait que ça, mais grâce à lui, j'ai évolué, j'en suis récompensée.*

Responsable restauration, H3 - Femme, agent de maîtrise, 31 ans, CDI temps partiel

S'investir et s'approcher de ce travail d'organisation permet donc aux salariés de saisir une dimension plus générale de l'hôtel et de l'activité hôtelière, de voir dans l'hôtel un ensemble de différents services constituant le service hôtelier. Ce travail d'organisation est nécessaire tant pour le directeur d'hôtel de chaîne que pour le propriétaire et gérant d'un hôtel indépendant, même si dans ce dernier cas les prescriptions seront différentes et la dimension conception plus importante. L'apprentissage, permettant de préparer, accompagner et encadrer l'activité hôtelière, est rendu possible par l'investissement au travail.

Dès lors, nous voyons que, quel que soit le modèle de réussite sociale visé, l'attachement à la réalisation de l'un de ces modèles nécessite une certaine adhésion à l'organisation, même si cette adhésion n'est pas aveugle et peut aller de pair avec une distanciation. Vouloir devenir entrepreneur, hôtelier ou restaurateur indépendant, ne signifie pas une adhésion inexistante à l'organisation ou un rejet de cette dernière. L'adhésion à l'organisation est un temps indissociable de l'adhésion à la profession pour ces salariés, ce temps est celui de l'investissement (permettant comme nous venons de le voir d'acquérir les compétences nécessaires à la réalisation du travail d'organisation). Les salariés voulant s'installer à leur propre compte, s'investissent dans l'organisation avant de quitter celle-ci. L'objectif est alors un retour aux bases du travail hôtelier et de la relation au client, tout en bénéficiant des moyens organisationnels des grands groupes dans l'apprentissage des savoirs nécessaires à la rationalisation organisationnelle.

En s'investissant ainsi dans une fonction qu'ils n'exercent pas encore, ces salariés se trouvent dans une situation sociale « d'entre-deux[331] ». Ils se situent entre deux statuts : ils

[331] Cette notion est empruntée à Sibony D., *Entre-deux : l'origine en partage*, Paris, Seuil, 1998. Elle permet de comprendre la différence non à partir de frontières imperméables, mais à partir d'espaces ouverts et entrecoupés.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

n'ont pas encore quitté le précédent (et formellement ils dépendent encore de ce statut et en ont tous les attributs organisationnels) qu'ils commencent à exercer les rôles du suivant (sans qu'aucun attribut de ce futur statut ne soit pour l'instant accessible). Cette situation de l'entre-deux est intéressante pour l'organisation puisque les individus s'investissent beaucoup sans qu'aucune rétribution ne leur soit donnée dans l'immédiat et sans aucune assurance qu'une rétribution différée interviendra.

Les deux modèles de réussite sociale supposent donc un investissement au travail particulièrement intéressant pour l'organisation puisqu'il joue comme mobilisation en faveur de l'organisation.

### II.2.3. Poids du genre et de la situation familiale

Le mythe de l'entrepreneur, parti de rien et arrivé au sommet grâce à sa volonté et à ses efforts, ne permet pas de masquer les inégalités sociales. Pour avoir la possibilité d'essayer de surmonter les épreuves et pour être en capacité de les résoudre, les efforts fournis et la volonté sont-ils les seuls critères ? Le modèle de l'entrepreneur qui se veut universel, sur la base d'une idéologie méritocratique, exclut en réalité certaines populations de l'organisation en dehors de toute considération des efforts fournis. Ces critères d'exclusion sont directement liés au mode de structuration et de fonctionnement de l'organisation : division du travail, condition de mobilité géographique et investissement / mise en visibilité de l'investissement.

Tous ne veulent pas et ne peuvent pas répondre aux critères de mobilité et d'investissement au travail. Deux variables sont particulièrement discriminantes : le genre et la situation familiale. Si la situation familiale est l'un des paramètres de la décision de changer d'hôtel, voire de région, ou encore de s'investir de manière importante dans son travail, le genre vient renforcer le poids de la situation familiale : hommes et femmes en couple ou ayant des enfants feront peser différemment leur situation familiale dans la décision de faire carrière.

La mobilité, associée à la nécessité de s'investir de manière importante et visible dans son travail, introduit des inégalités entre le parcours professionnel des hommes et des femmes. Cette injonction à la mobilité nécessite une conciliation sphère privée / sphère professionnelle particulière. Le temps de l'investissement au travail et la nécessaire mobilité géographique supposent une mise entre parenthèses de la vie privée, ou du moins un déséquilibre dans la partition entre le privé et le professionnel. Ainsi, contrairement à ses homologues masculins, la directrice de l'hôtel H3 évoque dans son parcours la construction



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

d'une famille et fait le lien avec une stabilité plus importante dans l'emploi le temps de cette construction familiale.

D'ailleurs, l'hôtel H3 se distingue des autres établissements : dans cet hôtel-bureau, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est une problématique dont la direction et l'encadrement tiennent compte. L'investissement au travail est rendu visible par le biais du même processus que dans les trois autres hôtels, c'est-à-dire par l'exercice d'activités n'entrant pas dans le cadre de la définition de fonction. Mais le critère de mise en visibilité de l'investissement au travail, principalement par le biais de la disponibilité temporelle, est moins mis en avant dans l'hôtel H3. Ainsi, cette responsable réception interrogée sur la répartition de son temps entre travail et vie privée :

*- Avant quand j'étais première de réception et que je travaillais en poste le matin et qu'après je continuais… une fois chez moi, clairement je m'allongeais dans le fauteuil, je mangeais dans le fauteuil, 20h, 20h30 j'étais couchée. J'ai fait ça plus de six mois, parce qu'après je suis allée dans le bureau d'E.* [sa responsable] *pour lui dire que je n'allais plus rester après mon poste. Bon elle m'a répondu qu'elle ne m'avait jamais demandé de rester, mais bon ! C'est pour ça qu'avec moi mes réceptionnistes ne font pas d'heures. Ou alors s'ils en font, ils récupèrent. Parce que moi effectivement on ne me l'a jamais demandé, mais enfin « C. après tu feras les caisses », oui, mais C. elle peut pas tout faire, donc elle reste ! Quand on fait ça six mois, qu'on avance, qu'on essaye aussi de dégrossir le travail qui était le sien et qu'on vous dit qu'on ne vous a jamais rien demandé, ok, mais de ce jour-là quand elle partie en Mars et qu'on a mis J. en premier de réception quand il me dit je vais rester, je lui dis non. Je lui dis qu'est-ce que tu auras comme reconnaissance ? Si, la mienne, parce qu'en plus c'est un ami, mais tu m'auras dépannée, c'est bien, mais derrière je ne peux pas te donner de salaire, parce que je n'ai aucun pouvoir là-dessus, donc je veux qu'il récupère. Et pour moi ce n'est pas ça qui va l'empêcher de devenir chef de réception, c'est un bon professionnel ! Je pense qu'on peut conjuguer les deux sans faire des heures et avoir un poste à responsabilité… même chez X!*

Responsable réception H3 - Femme, agent de maîtrise, 28 ans, CDI temps plein

Les salariés rencontrés au sein de cet hôtel expriment l'idée selon laquelle, contrairement aux autres hôtels au sein desquels ils ont exercé leur activité auparavant, l'hôtel H3 offre la possibilité d'un équilibre jugé plus juste entre vie professionnelle et vie privée. Cette idée est particulièrement exprimée par les responsables de service, qui ont par ailleurs



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

un parcours souvent plus long dans le groupe que les employés. L'absence de restauration, service au sein duquel nous retrouvons habituellement une population masculine plus importante, est une variable explicative. La présence d'une femme à la direction de l'hôtel semble en être une autre. Cette directrice a dû faire un choix entre le privé et le professionnel, le temps de fonder une famille. Cette expérience fonde une autre conception du travail - passion, qui ne suppose pas un sacrifice de la vie privée comme condition de la réussite. Ainsi, la pratique des heures supplémentaires, répandue dans les trois autres hôtels, l'est beaucoup moins dans l'hôtel H3.

Au sein des autres hôtels, la répercussion du choix de faire carrière dans l'hôtellerie et de répondre aux conditions organisationnelles de la carrière est forte surtout sur la vie privée. L'expérience de l'échec d'une vie de couple et d'un divorce racontée dans les entretiens fait toujours référence au travail et à l'investissement au travail comme l'une des explications, à l'image de ces deux responsables :

*- Diriez-vous que vous vous investissez dans votre travail ?*

*- Complètement.*

*- Comment ça se traduit ?*

*- Par un divorce au bout de 17 ans de mariage. C'est le métier qui nous a tués. Ma première femme n'était pas dans l'hôtellerie restauration, la deuxième l'est. Si la personne ne connaît pas ces contraintes, le métier, ce n'est pas la peine. Pour avoir rencontré pas mal de directeurs, dès que vous prenez ce genre de responsabilité, automatiquement, ça se répercute sur votre vie privée. 50 % des personnes qui sont en responsabilité, sont divorcés. Parce que justement la femme n'accepte pas.*

Directeur restauration H4 - Homme, cadre, 49 ans, CDI temps plein

*- Je n'ai jamais compté mes heures, mais il y a des phrases qui sont faciles du style « vous organisez vos horaires comme vous voulez, le tout ce que vous soyez là quand on a besoin de vous », mais c'est facile de dire ça, ça veut dire, tu dois être là tout le temps. C'est simple, moi aujourd'hui j'ai 34 ans, je suis divorcée, je n'ai pas d'enfant. Et heureusement que je n'ai pas d'enfant, parce que je me demande comment je pourrais élever un enfant. On dit que le milieu hôtellerie - restauration est un milieu macho, en fait c'est macho dans son mode de fonctionnement propre, on ne peut pas être maman et responsable restauration, c'est impossible. Déjà avoir un compagnon qui reste, ce n'est pas évident quand trois week-ends de*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*suite on se lève à huit heures du matin dimanche, la troisième fois on a le droit à un pétage de plomb dans les règles ! Ce qui est logique.*

Responsable restauration, H2 - Femme, agent de maîtrise, 34 ans, CDI temps plein

Les répercussions de la réalisation de son activité et encore plus de l'investissement dans l'activité et l'organisation sont d'autant plus fortes pour les salariés des services restauration que les horaires sont déjà atypiques. Si les répercussions sur la vie privée sont également soulignées par d'autres salariés (comme ceux du service réception ou commercial), ces répercussions sont moins extrêmes et sont exprimées en tant que difficultés de conciliation, et non en termes d'impossibilité.

Même en dehors de ces expériences de séparation ou de divorce, les impacts sur la vie privée sont considérés comme importants. S'investir dans le travail hôtelier suppose de ne pas rechercher un équilibre vie privée / vie professionnelle, mais d'accepter pendant un temps de se consacrer à sa vie professionnelle.

*- Avant je travaillais beaucoup, j'étais même une des plus jeunes adjointes de direction quand j'étais au Touquet, le problème c'est que la vie privée... Il n'y avait plus de vie privée. C'est vrai que travailler c'est très bien, se donner un sens c'est très bien, mais il faut savoir qu'un jour tout peut s'arrêter, après il faut choisir, c'est une question de choix, ou on choisit de vivre bien et on se dit qu'on a notre vie privée et notre vie professionnelle, ça demande quoi ? Ça demande de choisir d'avoir une vie privée aujourd'hui, c'est peut-être se dire... Pas arrêter complètement sa carrière professionnelle, mais c'est sûr qu'au niveau de l'évolution... Il faut se dire qu'on ne deviendra jamais ça, puisque si on veut devenir … faut que je me donne à fond, et je n'aurai plus de temps. Moi au début j'étais comme ça, je m'étais donnée des objectifs, mais la question à se poser c'est quelle est la qualité de vie que l'on veut ?*

Économe, H2 - Femme, employée, 38 ans, CDI temps plein

Si la problématique de la partition entre vie privée et vie professionnelle se pose pour le personnel masculin, c'est en tant que conciliation difficile (d'autant plus difficile pour le personnel exerçant en restauration), mais possible grâce à l'acceptation de la famille. Cette même problématique se pose en termes de choix pour le personnel féminin : soit la salariée fait le choix de la construction d'une carrière et met entre parenthèses sa vie privée, soit la salariée fait le choix de la construction familiale et met entre parenthèses sa vie



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

professionnelle. Cette chef de réception rend compte du choix à faire, en tant que femme, entre carrière et famille du moins pendant un temps :

*- j'ai fait un enfant, je n'ai pas voulu évoluer trop vite, parce que je l'ai élevé seule. Donc j'ai mis entre parenthèses ma carrière une dizaine d'années pour éviter de payer le moins possible de nourrice, etc. Et puis un jour il est entré en 6e, je me suis dit, bouge-toi.*

*- Si on vous proposait une évolution dans une autre région, seriez-vous prête à y aller ?*

*- Pourquoi pas, mais je refuse pour l'instant, j'ai mon fils il est ancré dans le Nord, il a ses activités, il vient d'avoir 18 ans. Peut-être d'ici un an ou deux, de toute façon il faudra que je trouve ailleurs pour évoluer.*

- […]

*- Est-ce que la notion de carrière a encore un sens ?*

*- Ça dépend des générations, j'ai une réceptionniste, elle a une trentaine d'années, elle a des enfants, elle veut faire carrière. Mais à ses conditions, c'est-à-dire être avec ses enfants le mercredi, samedi, dimanche, ne travailler que le matin, mais elle veut faire carrière.*

*- Est-ce que c'est possible ?*

*- Non, faut être lucide, je lui dis : « OK, tu es un bon élément, mais si tu veux faire carrière il y a un choix à faire. Ou tu fais comme moi, tu laisses un peu ta carrière de côté, tu élèves tes enfants une dizaine d'années et après tu reviens sur le devant. Ça sera plus dur parce qu'il faudra que tu prouves que... Ou alors, tu abandonnes tes enfants à la nounou, en gros c'est ça, et tu y vas ! ».* […] *Consciemment ou inconsciemment, je ne sais pas, mais je me suis toujours dit j'élève mon fils avant, on verra le reste après. Je ne l'ai jamais caché, mais un beau jour, j'ai dit : « voilà, mon fils entre en sixième, c'est bon ».*

Chef de réception, H2 - Femme, agent de maîtrise, 43 ans, CDI temps plein

La mobilité est mise en balance avec la situation familiale, puisque la mobilité géographique ne concerne pas seulement l'individu salarié, mais également le conjoint et la famille. Hommes et femmes prennent donc leur décision en lien avec leur situation familiale. Cependant, cette mise en mouvement nécessaire des salariés pour construire une carrière professionnelle, n'est pas analysée de la même façon par les hommes et les femmes. Les femmes voient la possibilité de faire carrière comme un choix à faire entre vie privée et vie professionnelle, la vie professionnelle est alors privilégiée pendant un temps. Ce temps est celui jugé nécessaire au lancement de la carrière, temps nécessaire à l'investissement



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

important dans le travail pour gravir les échelons organisationnels. La vie privée est ensuite privilégiée, une fois la carrière lancée, une fois démontré que la salariée souhaite s'investir dans son travail et qu'il s'agit d'une parenthèse qui ne remet pas en cause un rapport au travail passionné. Les hommes ne considèrent pas la partition privé / professionnel comme un choix à faire, les deux restent à leurs yeux conciliables, même si cette conciliation ne se fait pas sans difficulté. Ces représentations sexuées de la distinction sphère privée / sphère professionnelle montrent que l'équilibre entre les deux et le maintien de cet équilibre restent perçus comme étant à la charge de la femme.

La modification du rapport à l'injonction de mobilité et d'investissement selon le genre s'appuie sur une division traditionnelle et sexuée des fonctions au sein des hôtels. Comme nous l'avons vu, les directrices d'hôtel sont rares dans ce groupe et dans ce type d'hôtel (trois étoiles). La réussite sociale est limitée par le genre puisqu'une femme qui se projette à la tête d'un hôtel ne peut imaginer diriger un hôtel de taille importante, avec un service restauration développé. En effet, les hôtels dirigés par des femmes sont des hôtels de taille réduite, le plus souvent des hôtels – bureaux. L'idée selon laquelle il est difficile pour les femmes de gérer un hôtel de taille importante (en termes de chambres et de salariés) est intégrée dans leur représentation de la réussite professionnelle et se justifie par un rapport au métier particulier en lien avec leur rôle dans la sphère familiale. Ce rapport au métier est marqué par la proximité entre l'hôtel et la maison ; les femmes dirigeant, ou souhaitant diriger, un établissement le conçoivent comme la reproduction d'une maison, d'un « chez soi » pour les clients, avec ce que cela signifie en termes de sécurité et d'intimité. D'où l'attirance plus importante pour une réussite en termes d'indépendance juridique, ou de carrière interne aboutissant à la gestion d'un hôtel – bureau.

La situation maritale des salariés joue pleinement dans le choix de faire carrière et d'accepter de répondre aux conditions de l'organisation. Le célibat est considéré comme une situation favorable à la construction d'une carrière, à la mobilité et à l'investissement dans le travail. Le célibat est donc, selon les personnes rencontrées, facilitant dans la construction d'une carrière, dans la possibilité de s'investir et dans celle d'être mobile géographiquement. La situation maritale pèse d'autant plus dans le choix des salariés de faire carrière que ce sont des femmes. Elle pèse également plus au service restauration que dans les autres services, en raison des horaires atypiques (travailler tôt le matin, tard le soir, coupures des horaires, etc.) qui aggravent les conséquences de l'investissement au travail sur la vie privée. Le service restauration n'est pas exclu des processus de valorisation organisationnelle, mais intégrer ce



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

processus relève d'un choix qui, comme pour la population féminine, implique de se consacrer à la vie professionnelle sans réelle possibilité de conciliation avec la vie familiale.

La mobilité géographique et l'investissement peuvent être considérés comme des épreuves, même si ces épreuves s'avèrent plus difficiles d'accès ou plus difficilement surmontables selon les caractéristiques sociales et familiales des salariés. Mais il est d'autres épreuves dont l'accès constitue une obligation pour qui travaille dans ces organisations. Ces épreuves diffuses et quotidiennes sont celles relatives aux conditions de travail des salariés de l'hôtellerie, et plus précisément de l'hôtellerie de chaîne.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

# Chapitre 7 / Les conditions de travail et leurs représentations

À la suite de S. Volkoff et M. Gollac[332], nous considérons les conditions de travail comme une construction sociale qui consiste à extérioriser des éléments du travail. Elles font référence aux contraintes dans lesquelles le travail se réalise ainsi qu'aux ressources dont les individus disposent et celles mises à leur disposition, pour réaliser ce travail. Parler des conditions de travail, revient à saisir les interactions entre le travail, son organisation et les caractéristiques de ceux qui le réalisent. Ces interactions permettent de comprendre le travail tel qu'il se réalise effectivement ; elles permettent de comprendre le sens que mettent les individus dans ce travail ; elles permettent de comprendre ce que le travail produit sur l'individu (comment le travail produit l'individu, et inversement).

Les conditions de travail sont donc des constructions sociales extériorisant des éléments du travail qui se comprennent comme le résultat d'une interaction entre le travail, son organisation et les caractéristiques des individus. À travers cette définition, nous insistons sur l'importance des représentations et du ressenti : il n'est pas de description objective des conditions de travail, celle-ci s'inscrit obligatoirement dans un système de représentations (et de comparaisons) associé à l'expérience de la réalisation du travail en question. Ainsi, les conditions de travail ne comprennent pas que les éléments environnementaux et physiques qui déterminent la réalisation du travail : le bruit, la température, la station debout, le port de charges, les horaires décalés, etc. Les dimensions sociétales, professionnelles, organisationnelles et individuelles sont également à prendre en considération : le rapport au travail (le rapport à la force physique par exemple), la place du client, l'âge, le parcours professionnel, etc. Ainsi, l'organisation et son gouvernement ont un rôle important dans la production, le maintien ou le changement des conditions de travail (qu'il s'agisse d'une dégradation ou d'une amélioration du point de vue des salariés). Les conditions de travail résultent en partie d'un choix organisationnel : comment se définit l'efficacité ou la qualité du service et qu'estime-t-on nécessaire, en termes de ressources et moyens, pour atteindre cette efficacité ? Comment cherche-t-on à mobiliser et à contrôler les individus ? Dans ce modèle organisationnel, de quel côté penche la balance entre recherche de mobilisation des individus et contrôle de ces derniers ? Autrement dit, quelle représentation de l'homme au travail prime ? Par ailleurs, la dimension professionnelle dépasse le cadre organisationnel : les

[332] Gollac M. et Volkoff S., *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2010



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

conditions de travail sont également déterminées par le contenu et la puissance des normes (et la place laissée aux comportements déviants) et des valeurs du métier sur le bon ou le beau travail.

Les conditions de travail, en tant qu'extériorisation d'éléments du travail, constituent un pan important du processus de valorisation : dans le cadre d'une recherche de valorisation de son activité et de soi, quels sont les éléments du travail à mettre en avant et à rendre visible ? Quels sont ceux qui, constituant une réalité du travail exercé, doivent néanmoins rester dans l'ombre sous peine de dévaloriser l'activité et ceux qui l'exercent ? L'ensemble des éléments extériorisés du travail hôtelier n'est pas valorisable : les éléments considérés comme des conditions de travail mis en avant par les professionnels sont ceux qui font écho à l'entrepreneuriat de soi. Il ne s'agit pas, loin de là, de conditions de travail aisées et agréables, mais de conditions dans lesquelles les individus s'éprouvent et prouvent leur valeur.

## I. Norme professionnelle d'activité continue

### I.1. Abattre le boulot

Le rapport au temps est l'un des éléments importants de l'ethos à l'égard du travail. Il est une composante essentielle dans le système de valeurs et de normes qui a cours au sein d'un cercle social, et il est ainsi un élément de compréhension essentielle dans les processus de valorisation des activités professionnelles. Comme le rappelle L. Servel[333], E. Durkheim s'est penché sur cette question en 1912 dans *Les formes élémentaires de la vie religieuse* en présentant « le temps comme une donnée socialement produite et qui s'impose aux individus ». Le temps est un élément central du contexte social participant à la définition de l'action ou du lien social, il nous révèle les valeurs et normes de comportement d'un groupe donné. Dès lors, le rapport au temps constitue un axe d'analyse central pour saisir les visions professionnelles[334] et organisationnelles du monde. À travers le prisme du temps, nous pouvons saisir les visions du monde rattachées aux activités du secteur de l'hôtellerie de chaîne. Le rapport au temps au sein de ces organisations s'inscrit dans une représentation plus générale de l'individu au travail qui est un individu agissant, dans l'obligation d'agir en tout temps.

[333] Servel L., « Temps, travail et organisation », in Alter N., *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF, Coll. « Quadrige Manuels », 2006, p. 320.

[334] Demailly L., *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*. Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2008



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Les entreprises reposent sur une logique d'activité, et plus précisément sur une logique d'activité productive, puisqu'elles se donnent pour objectif la production d'un bien ou d'un service. Cette logique d'activité productive suppose par ailleurs que les individus membres de ces organisations agissent en ce sens, même si ce présupposé n'annihile pas la volonté et la rationalité de ces individus. Si certaines entreprises admettent mieux que d'autres des temps de pause dans cette activité, les organisations hôtelières n'en font pas partie.

Il existe, au sein des organisations étudiées, une importante pression sociale d'activité en tout temps. Si *a priori*, cette norme contraste fortement avec l'hôtel comme lieu de repos, voire de silence, pour les clients, elle est en fait ce qui leur permet de s'extraire des activités domestiques les plus quotidiennes. Parce que cette norme d'activité existe dans les coulisses, l'hôtel peut se revendiquer comme lieu de repos pour les clients.

Cette pression sociale liée au mouvement et à l'activité permanents, peut se comprendre eu égard à la nécessité d'accueillir des clients quelle que soit l'heure : par définition un hôtel n'arrête jamais son activité. De plus, l'activité de l'hôtellerie et de la restauration est fortement marquée par des rythmes de travail variables fonction des horaires sociaux : les repas, les arrivées au sein des hôtels après la journée de travail, les départs avant la journée de travail, etc. Ces différents temps qui supposent une sollicitation particulièrement forte, à la fois physique et cognitive, sont ceux qui sont valorisés. « Être dans le jus », « être dans le feu de l'action » ou « les coups de feu » sont des expressions répandues permettant de décrire ces temps qui, sur un temps court, sont particulièrement exigeants et constituent une épreuve valorisée. Même si ces « coups de feu » ne constituent pas la majorité du temps de travail des salariés, leur travail est bien organisé en fonction de ces temps courts et intenses. La centralité de ces temps a été relevée par d'autres auteurs qui les ont associés à une logique de jeu source d'excitation[335]. Ainsi, pour S. Monchatre « les « coups de feu » au moment du service génèrent une sorte d'ivresse qui laisse les souvenirs les plus marquants et dont certains parlent comme d'une drogue[336] ».

*- Et ces moments où il y a beaucoup de monde, où il faut courir, ça se passe comment ?*

---

[335] Pinto V., Cartron D., Burnod G., « Etudiants en fast-food : les usages sociaux d'un « petit boulot », *Travail et Emploi*, n° 83, 2000, pp. 137 – 156.

[336] Monchatre S., « De gré ou de force. Marchés transitionnels et bifurcations en début de vue active dans l'hôtellerie-restauration », Communication aux 4es rencontres *Jeunes et Sociétés en Europe et autour de la Méditerranée*, Forli (Italie), 26, 27 et 28 mars 2009, p.6



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- C'est dur, il faut être concentré, faire attention à tout, tout le temps pour pas se tromper… en même temps c'est pour ça qu'on fait ce boulot ! Les moments où vraiment il y a beaucoup de monde… moi ce qui a été difficile au début c'était de courir, courir, regarder partout, répondre à la cuisine et surtout être là quand les clients demandent quelque chose.*

Serveur 3, H4 - Homme, employé, 29 ans, CDI temps plein

La gestion de cette tension possible entre la norme d'activité continue et le fait de se tenir à disposition des clients est l'un des éléments importants de la professionnalisation des salariés de l'hôtellerie. L'apprentissage de la gestion de cette double contrainte, que ce soit pour les serveurs ou les réceptionnistes, tient pour beaucoup dans les temps de préparation de ces « coups de feu ». Si ce temps de préparation est tout aussi important en cuisine qu'en salle, le rapport à cette norme est différent selon que les salariés se trouvent en cuisine ou en salle : les salariés en cuisine n'ont pas à gérer la relation avec le client qui impose un contraste fort entre la norme professionnelle d'activité et celle de la disponibilité à l'égard du client.

*- Qu'est-ce qu'un bon chef de rang ?*

*- Faire son maximum, moi je sais que je ne pars pas avant que tout soit fini, donc même s'il faut rester une demi-heure ou une heure de plus, je le fais. Comme la semaine dernière, on avait oublié de nous dire qu'il y a un groupe de 20 qui devait venir manger, on a dû préparer ça vraiment à la dernière minute, on a prévenu le cuisinier, il a fait ce qu'il a pu, ça c'est super bien passé, les clients n'étaient pas au courant et ils ne s'en sont pas aperçus, c'est justement le but lorsqu'il y a un souci, que le client ne s'en aperçoive pas. Je tiens ça de S.* [la responsable restauration], *ça nous est arrivé plusieurs fois, c'est elle qui m'a appris à ne pas montrer son stress. Il ne faut jamais montrer qu'on court, qu'on est... Il faut qu'on soit, comme ils disent la* [marque A] *attitude, être zen.*

Chef de rang 1, H2 - Homme, employé, 24 ans, CDI temps plein

Ces temps de travail, particulièrement rythmés, voire tendus, sont ceux qui donnent du sens aux activités de travail moins visibles par les clients, telles que des activités de préparation ou d'organisation. Ces activités sont considérées comme nécessaires, car elles permettent de réaliser « l'action » : servir le client ou les clients, parfois en même temps, tout en assurant la transmission des informations pour les facturations, transmissions des informations en cuisine, à la réception, etc. Ces temps valorisés débordent sur les autres temps de travail plus calmes. Les salariés se doivent d'être dans l'action à chaque moment, voire



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

d'être débordés par l'action. Ce débordement est en grande partie dû aux imprévus et aux aléas inhérents aux activités de services (le client est une source importante d'imprévus) et à l'interdépendance entre activités internes ou externes à l'organisation (relations entre services, avec les fournisseurs ou d'autres prestataires, par exemple les agences de voyages).

*- en fait, j'abats le boulot. On n'a pas de délais, les délais sont tellement courts, j'ai tout le temps l'impression de travailler dans l'urgence. Et puis parfois même quand je classe mes priorités, tout peut s'effondrer, un appel, notre directeur qui demande quelque chose, un problème. Du coup, c'est vrai que j'attends ça aussi du personnel, voir quelqu'un s'ennuyer… on ne peut pas s'ennuyer dans notre travail, il y a toujours plein de choses de …à faire.*

Chef de réception, H2 - Femme, agent de maîtrise, 43 ans, CDI temps plein

*- Par exemple avant que vous arriviez, j'ai reçu la livraison d'alcool, il en manque la moitié, ce qui fait que je n'ai pas la moitié des marchandises pour faire ma semaine. Là, j'appelle le fournisseur et j'hurle ! On est obligé d'être sur le qui-vive tout le temps, mais dans le bon sens du terme. J'ai acquis une gymnastique intellectuelle depuis que je suis responsable du restaurant, quand on apprend à 15 heures que le serveur qui doit arriver à 15 h 30 est malade.*

Responsable restauration, H2 - Femme, agent de maîtrise, 34 ans, CDI temps plein

Ce « culte de l'urgence[337] » marque le rapport au temps dans la société contemporaine, et plus spécifiquement dans les organisations qui nous occupent. Au sein de ces organisations, les individus sont des infatigables, pour reprendre l'expression P. Sansot[338], qui ne peuvent s'arrêter : « l'agir (qui dépasse les frontières du travail) apparaît aujourd'hui comme une valeur supérieure, comme si, faute d'agir, un individu s'exténuait et disparaissait[339] ». Cette norme de l'activité continue est particulièrement forte pour les services restauration et réception. Ces services sont ceux qui sont les plus en contact avec les clients, et surtout, les plus exposés aux demandes de clients devant trouver une réponse immédiate. Comme nous l'avons vu, les entretiens avec le service restauration ont été particulièrement difficiles à mettre en place, les responsables et salariés de ce service invoquant une activité intense et

[337] Aubert N., Roux-Dufort C., *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Paris, Flammarion, 2003.
[338] Sansot P., *Du bon usage de la lenteur*, Paris, Ed. Rivages, 2000. Voir notamment p. 17
[339] Sansot P., *op.cit.*, p.19 - 20.



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

constante. D'ailleurs, l'entretien, qui constitue habituellement un temps de pause réflexive pour les salariés, n'a pas permis de rompre complètement avec l'activité professionnelle de ces salariés ; ils continuaient de nettoyer, d'interpeller leurs collègues ou de commenter leurs gestes.

Les salariés des organisations étudiées doivent donc être dans l'action à chaque instant, voire dans l'action multiple comme c'est le cas pour les réceptionnistes devant prendre en charge la relation avec le client (relation de face à face, au téléphone et par mail) ainsi que la dimension plus administrative de leur fonction. Ce rapport au temps constitue un élément valorisable. Ayant une dimension normative forte, entrer dans ce rapport au temps marqué par l'urgence et savoir y faire face est à la fois une épreuve en elle-même et un moyen d'accéder à la construction d'une carrière au sein du groupe.

Ce fonctionnement valorisé implique que ceux qui ne répondent pas à cette exigence d'activité continue perdent un levier de valorisation important. Ainsi les réceptionnistes de nuit font exception dans le service réception, pourtant le service le plus valorisé. L'une des préoccupations des réceptionnistes de nuit est de faire face à l'ennui, alors que les réceptionnistes de jour doivent faire face aux interruptions constantes. Analyser la gestion d'un temps de travail dont une partie consiste à attendre (attendre l'évènement extraordinaire ou simplement que le jour se lève) et la façon dont ces salariés, et leur activité, s'intègrent à un univers organisé faisant de l'activité continue un cadre normatif, nous permet de comprendre comment cette norme professionnelle se construit, se légitime et s'impose au sein de ces organisations comme l'une des expressions de l'ethos de l'entrepreneuriat de soi.

## I.2. Le cas des réceptionnistes de nuit : le rapport à l'ennui

La position organisationnelle des réceptionnistes de nuit implique une impossibilité pour ces salariés de répondre à la norme de l'activité continue. Malgré une volonté organisationnelle d'inscrire les réceptionnistes de nuit dans cette logique dynamique de l'activité, force est de constater que leur quotidien de travail comporte une part non négligeable d'ennui dont ils doivent gérer l'existence dans des organisations qui ne l'acceptent pas.

### I.2.1. Des *night auditors* aux réceptionnistes de nuit

Il existe en effet une volonté organisationnelle d'inclure ces salariés, volonté symbolisée par le vocabulaire employé pour les désigner : les *night auditors.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Dans les grandes lignes, le travail prescrit aux *night auditors* reprend deux types d'activités : la clôture et le contrôle de la journée passée ainsi que les relations aux clients. À ces activités s'ajoute une responsabilité, celle de la sécurité de l'hôtel et des clients qui s'y trouvent. Le travail prescrit est donc conçu pour laisser du temps à la gestion de l'événement possible ou de l'incident pouvant survenir à tout moment dans la nuit. La gestion de l'événement extraordinaire est une dimension importante de ce travail de nuit. Même si ces événements sont rares, ils ont une portée symbolique forte, car c'est autour de la possibilité de cette « aventure », pour reprendre la catégorie développée par V. Jankélévitch[340], que se compose la valorisation de cette fonction.

*- On a forcé le sas la dernière fois, ça arrive, mais d'habitude ce sont des clients qui s'impatientent parce qu'on a une sonnette pour la nuit, mais dans les étages on ne l'entend pas, elle ne sonne qu'en bas. Là c'était différent ! J'étais aux étages en train de récupérer les feuilles petit-déjeuner, ils ont forcé le sas et direct aux frigos, apparemment ils connaissaient l'endroit. Quand je suis descendu, je les ai vus partir, j'ai fait un tour de l'hôtel, ils avaient piqué un ou deux fromages je me suis dit que ça n'allait pas intéresser la police. Quand je les ai vus partir, mon premier réflexe c'était de courir après eux, et après on réfléchit, je ne vais pas laisser les clients comme ça ! Bon ce n'était rien de grave au final, mais c'est sûr que sur le coup, on a une poussée d'adrénaline, ça vous rebooste !*

Réceptionniste de nuit, H3 - Homme, employé, 24 ans, CDI temps plein

*- Des incendies, j'en ai eu deux récemment, d'habitude c'est rare, mais là… Il faut surtout garder son calme. On a des formations et tout, mais le jour où ça arrive, c'est sûr que c'est différent. Même si les incendies n'étaient pas importants, rien de bien méchant, on se dit heureusement qu'on est là et qu'on faisait attention. Si un incendie arrive la journée c'est aux chefs de service de gérer ça, les employés suivent juste les instructions, mais la nuit, je suis tout seul, je dois me débrouiller. C'est sûr que là on se dit ok, je ne sers pas uniquement à remplir des tableaux !*

Réceptionniste de nuit, H1 - Homme, employé, 26 ans, CDI temps plein

[340] Jankélévitch V., « L'aventure, l'Ennui, le Sérieux », in *Philosophie morale*, édition établie par F. Schwab, Paris, Flammarion, 1998.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

La volonté organisationnelle de distinguer ces salariés de ceux que l'on appelle traditionnellement les veilleurs de nuit est forte ; d'où le nom de *night auditor*.

*- Quand on dit qu'on a un night auditor, on nous dit oui un veilleur de nuit, le veilleur de nuit passe ses nuits à lire un journal, nous il bosse, la différence est là !*

Chef de réception, H2 - Femme, agent de maîtrise, 43 ans, CDI temps plein

Le vocabulaire professionnel doit donc signifier ce passage de l'ennui et de la non-activité qui consiste à tuer le temps, à une activité soutenue et centrale, servant une organisation, permettant de contrôler tout ce qui s'est fait lors de la journée. Cependant, cette volonté organisationnelle d'inscrire le *night auditor* dans la norme professionnelle de l'individu agissant ne suffit pas. La référence à l'activité d'audit et la possibilité de l'événement ne permettent pas de remplir le temps de la nuit. « Dans le désert informe, dans l'éternité boursoufflée de l'ennui, l'aventure circonscrit ses oasis enchantées et ses jardins clos[341] » ; autrement dit, la valorisation de la gestion des événements extraordinaires ne peut faire sens que dans son rapport à l'ordinaire et à l'ennui, qui constituent la part la plus importante du travail des réceptionnistes de nuit. Cette valorisation, pourtant appuyée par l'organisation, est donc limitée : le quotidien prenant le pas sur la rareté de l'événement.

### I.2.2. La gestion de l'ennui : comment tromper l'ennui ?

Cet écart entre prescription et temps de travail réel donne à ces réceptionnistes une autonomie importante ainsi qu'une certaine liberté à l'égard des conventions sociales de l'organisation que peu de salariés peuvent se permettre. Travaillant seuls, sans regard ni des collègues, ni du supérieur hiérarchique, les réceptionnistes de nuit peuvent gérer leur emploi du temps :

*- J'essaye d'étaler sinon j'ai fini à 1h30 ! J'essaye d'alterner entre réception et petit-déjeuner, j'aime bien faire plein de choses. Vers 1h30, je monte les tables, je retourne un peu en réception, je reviens à 3h finir les tables, 4h je monte le buffet et je fais cuire.* […] *Je n'ai plus qu'à faire cuire les viennoiseries, et les jus d'orange, café, je fais tout ce qui est chaud à la fin. Et à partir de 5h j'ai fini. Je retourne en réception pour les premiers départs.*

Réceptionniste de nuit, H3 - Homme, employé, 24 ans, CDI temps plein

[341] Jankélévitch V., *op.Cit.*, p. 825



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Jusque 3 ou 4h je ne vais pas faire grand-chose. J'aime bien faire tout mon travail en peu de temps, je fais 2 ou 3 trucs, je vais lancer la clôture, ça veut dire appuyer sur un bouton derrière et après je ne fais rien d'autre. En fait, tant que le resto ne m'a pas donné les chiffres de la journée, je suis bloqué, je ne peux rien faire. Mais une fois que je les ai, en 1h tout est fait, ça va hyper vite*

Réceptionniste de nuit, H4 - Homme, employé, 26 ans, CDI temps plein

Quelle que soit la stratégie (étaler ou regrouper les tâches prescrites), l'objectif est de gérer au mieux le temps de l'ennui. Alors que faire de ce temps ? Si l'écart entre prescription et temps de travail réel existe aussi pour le travail de jour, et notamment pour les réceptionnistes, il ne peut être exposé en présence des clients, des collègues ou encore du responsable. En raison de la norme professionnelle d'activité continue, ce temps mort ne peut être révélé, il doit être comblé par des actions ou des simulacres d'actions. Or les réceptionnistes de nuit n'ont pas cette pression sociale d'activité en tout temps. Dès lors, ils peuvent combler l'ennui par d'autres activités sans rapport avec la rationalité organisationnelle (ou ayant un rapport limité). La première de ces activités consiste à profiter de la présence des salariés qui finissent leur service (en restauration) ou qui prennent leur service (en réception). Le lien social constitue une parenthèse essentielle dans le travail solitaire de la nuit, il leur permet de rester liés à l'organisation en prenant connaissance d'informations diverses (sur le fonctionnement, sur des changements organisationnels possibles), mais il leur permet également de développer des attaches autres que professionnelles avec les salariés de l'hôtel.

*- Moi je finis à 7h mais le réceptionniste qui prend le relais commence à 6h45, donc on a le temps de papoter un peu, de transmettre les informations, et en plus comme je ne parle à personne pendant la nuit, j'essaye de voir mes collègues un maximum.*

Réceptionniste de nuit, H1 - Homme, employé, 26 ans, CDI temps plein



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- À l'occasion quand les collègues finissent tard, quand par exemple le restaurant est fermé et qu'ils nettoient, je vais les voir, ou même boire un verre avec eux. Vous voyez c'est comme là, le chef vient discuter, il me raconte un peu… En ce moment il y a des rumeurs comme quoi notre directeur va partir, donc on discute de ça, on se demande qui va prendre sa place. Sans ça, je ne serais jamais au courant de rien, c'est pas dans notre cahier de consigne que je vais trouver ce genre d'informations !*

Réceptionniste de nuit, H4 - Homme, employé, 26 ans, CDI temps plein

Ce temps peut donc être mis à profit pour développer le lien social organisationnel, mais également pour développer un lien plus privé :

*- Sinon j'ai pas mal d'amis dans la police donc ils viennent boire un petit verre, la plupart du temps ils viennent vers 2h, 2h15 du matin, pendant leur période creuse. Comme c'est la B.A.C ils finissent leur service vers 3h30 donc vers 2H15 ils passent, viennent me dire bonjour, ils restent une petite heure et ils repartent.*

Réceptionniste de nuit, H4 - Homme, employé, 26 ans, CDI temps plein

Une autre manière de tromper l'ennui consiste à s'occuper physiquement, en se mouvant ou au contraire en se reposant. Il s'agit alors de faire le tour l'hôtel ou de dormir, c'est-à-dire de quitter d'une manière ou d'une autre son poste de travail pour vaincre l'ennui. Le sommeil est une occupation qui ne se dit pas facilement, même pour ceux qui ne travaillent pas sous le regard des autres membres de l'organisation ou des clients.

*- Le week-end c'est des va-et-vient, on fait le portier, la semaine c'est plus tranquille, je peux même dormir ! Je n'aime pas trop, mais ça m'arrive.*

Réceptionniste de nuit, H3 - Homme, employé, 24 ans, CDI temps plein

Le sommeil est donc une occupation rare, mais qui existe, elle permet de passer le temps physiquement et psychologiquement. Tromper l'ennui ce n'est donc pas seulement occuper son corps, c'est aussi et surtout occuper son esprit, en lisant, en faisant des papiers ou encore en allant sur internet (même si l'accès est restreint aux sites référencés par le groupe).

Ces occupations permettent de tromper l'ennui quelques instants, il s'agit de passe-temps par définition efficaces pour le présent, mais insuffisants puisqu'ils ne permettent pas de donner du sens en se projetant dans le futur. Ces passe-temps deviennent insuffisants



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

lorsque la savoureuse non-urgence[342] laisse place aux signes de non-importance, imposant la nécessité de dépasser l'ennui bien plus que de le tromper.

### I.2.3. La gestion de l'ennui : comment dépasser l'ennui ?

La nécessité de dépasser l'ennui, en s'attaquant au futur et non plus seulement au présent, naît de la transformation du sentiment d'autonomie en sentiment de délaissement.

Les représentations du bon professionnel sont liées à cette zone d'autonomie :

*- Le plus important dans mon métier ? C'est…faire son travail tout simplement. Il n'y a pas grand-chose à faire donc…faut gérer les problèmes, mon chef il est content de moi quand je ne l'appelle pas. Le bon night, c'est quelqu'un qui n'appelle pas son chef.*

Réceptionniste de nuit, H2 - Homme, employé, 24 ans, CDI temps plein

*- Le bon night, c'est quelqu'un qui sait réagir seul et vite, par exemple en cas d'incendie*

Réceptionniste de nuit H3 - Homme, employé, 24 ans, CDI temps plein

Le revers de cette représentation du bon professionnel, c'est la mise à l'écart de ces salariés. Ainsi, les réceptionnistes de nuit sont exclus *de facto* de la plupart des objectifs fixés à leurs homologues de jour. Même si la rétribution attachée à la réalisation de ces objectifs ne leur semble pas systématiquement motivante, le simple fait de ne pouvoir y participer est interprété comme une mise à l'écart.

*- Il y a des objectifs communs, comme donner le plus de cartes d'adhésion possible, normalement je rentre dans ce genre d'objectifs, mais pour moi… je ne me sens pas trop dans le truc. Ceux qui en vendent le plus gagnent par exemple une bouteille de vin, c'est pas forcément ce qu'il y a de plus motivant. En plus comment je peux faire avec des clients à 1h du matin qui ne demandent qu'une chose c'est dormir, ou même les clients qui partent à 5h ou 6h, c'est qu'ils sont pressés.*

Réceptionniste de nuit H1 - Homme, employé, 26 ans, CDI temps plein

[342] Voir Sansot P., *op.cit.*, voir les pages consacrées à l'ennui (pp. 53-61), notamment p. 55.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

De même, la majorité des réceptionnistes de nuit n'a pas eu le droit au dispositif d'accueil des nouveaux salariés, notamment une nuit offerte dans l'hôtel dans le but d'entrer pendant quelques instants dans la peau des clients. Il ne s'agit pas d'un refus de la direction, mais cette dernière laisse passer le temps sans l'organiser. Cette mise à l'écart concerne bon nombre de dispositifs organisationnels, comme ceux liés à l'intégration des nouveaux salariés, à la coordination entre services, etc.

*- le night c'est quand même le dernier de l'échelle dans la réception, il est peut-être important pour gérer certains problèmes, mais on le considère quand même comme étant au bas de l'échelle, on s'en tape un peu en fait. J'ai peut-être moins de contraintes que mes collègues à certains niveaux, les réunions, etc. je ne les fais jamais. Je suis censé y participer quand même, mais je viens ou pas, ça ne change rien, on ne me le demande pas et moi je ne cherche pas. Des fois j'apprends qu'il y avait une réunion l'après-midi. Il y a un problème de communication en fait dans cet hôtel, on apprend tout par le bouche-à-oreille et rien de manière formelle, c'est ça le problème. Par exemple on a de nouvelles chambres où il n'y a plus de minis-bars, ben je l'ai appris par le client.*[…]

Réceptionniste de nuit, H4 - Homme, employé, 26 ans, CDI temps plein

Ainsi les réceptionnistes de nuit mis à l'écart développent un « sentiment d'être en dehors des lieux où se déroule "la vie" »[343] . Cette représentation du bon professionnel liée à l'autonomie a donc comme conséquence une certaine invisibilité qui tend à marquer ces salariés et leur activité. L'absence de contacts avec les responsables condamne les réceptionnistes de nuit à rester à ce poste, et ce d'autant plus que la confiance joue un rôle important pour cette fonction. Sans contact régulier avec la hiérarchie, il est quasiment impossible de faire valoir son travail.

*- Même mon directeur je le vois très rarement, mon chef je le vois… si c'est une fois par mois c'est bien. Ce qui est bien c'est qu'on est incognito ! Au bout d'un moment c'est ça aussi le problème, tout le monde s'en fout.*

Réceptionniste de nuit, H4 - Homme, employé, 26 ans, CDI temps plein

[343] Nahoum – Grappe V., *L'ennui ordinaire, essai de phénoménologie sociale*, Paris, Ed. Austral, 1995, p. 46.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*In fine* c'est la possibilité même de faire carrière qui est remise en cause[344], en raison d'un investissement au travail qui n'aurait que peu de sens la nuit puisqu'il ne saurait être rendu visible. Cette impossibilité de se projeter dans des fonctions valorisées dévalue le présent, c'est-à-dire le quotidien de travail des réceptionnistes de nuit. L'organisation, en ayant fait des promesses de carrière le seul mode possible de rétribution, crée ce sentiment de non-importance, puisque la seule voie possible de reconnaissance n'est pas ouverte aux réceptionnistes de nuit.

À partir de ces attentes déçues[345], s'opère un déplacement des projets professionnels hors de la sphère organisationnelle. En effet, le sentiment de non-importance correspond à un temps d'entre-deux[346] organisationnel et professionnel. L'entre-deux est d'abord organisationnel, puisque les réceptionnistes de nuit ne sont plus tout à fait dans l'organisation, mais pas encore en dehors, ce qui les amène à repenser leur avenir et fait de ce temps de la nuit un entre-deux finalement professionnel. Cet entre-deux professionnel constitue un passage entre deux états ou deux statuts qui permet de supporter l'ennui. L'ennui peut alors être considéré, à l'image de la lenteur[347], comme une disponibilité de l'individu permettant en l'espèce d'établir des projets professionnels en dehors du cadre organisationnel, voire en dehors du secteur hôtelier. L'emploi de réceptionniste de nuit, qui a été occupé dans un premier temps pour des raisons exclusivement financières, permet un retour sur soi en libérant du temps. Ainsi les réceptionnistes de nuit déçus, qui n'ont pu passer sur un autre poste[348], font de cet ennui une occasion de renouer avec un projet professionnel initial.

*- Je vais me lancer dans l'informatique, j'ai toujours aimé ça, mais bon l'école c'était pas trop mon truc, alors… là je vais lancer ma boîte, j'ai commencé les démarches.*

Réceptionniste de nuit, H3 - Homme, employé, 24 ans, CDI temps plein

---

[344] Voir Monchatre S. et Testenoire A., « Les carrières entre mirage et réalité », in Guégnard C. (coord.), *A la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration,* Relief n°7, Cereq, 2004.

[345] Voir Nahoum – Grappe V., *op.cit.*, p.58, comment l'ennui révèle une attente déçue.

[346] Sibony D., *op.cit.*

[347] Sansot P., *op. cit.*

[348] En effet, les seuls réceptionnistes de nuit pouvant répondre à cette norme de l'activité en continu sont ceux qui n'ont pas été marqués par cette fonction, c'est-à-dire ceux qui sont rapidement passés de jour. Ces réceptionnistes, qui ont travaillé un court temps la nuit, sont diplômés. Il est intéressant de noter que même dans ce cas, le travail de nuit est considéré comme un entre-deux, c'est-à-dire comme un moyen d'entrer dans la vie active et dans ce secteur d'activité.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Je m'en vais, je rentre dans la police, c'est ce que je voulais faire depuis longtemps. Donc là je vais faire l'école de police, la formation et après je vais être affecté dans un commissariat*

Réceptionniste de nuit, H4 - Homme, employé, 26 ans, CDI temps plein

*- Je veux ouvrir mon propre établissement, je réfléchis sur ça en ce moment, je ne sais pas encore quelle forme ça va prendre, mais ce qui est sûr c'est qu'ici ça ne bouge pas assez pour moi, je fais des demandes, mais il n'y a rien qui se passe.*

Réceptionniste de nuit, H2 - Homme, employé, 24 ans, CDI temps plein

La gestion de l'ennui fonctionne donc en cycle. La première phase consiste à tromper l'ennui par le biais de différentes activités (dormir, lire, voir des amis), par une organisation du temps en lien avec la prescription (par exemple alternance entre activités ou les étaler dans le temps) et lorsque cela ne suffit plus à enrichir le présent, suit une phase de dépassement de l'ennui à travers la projection dans le futur, à travers la construction d'un avenir professionnel. La construction de l'avenir professionnel ne se fait plus alors à partir d'une valorisation de l'activité professionnelle présente, mais à partir d'une logique d'évitement ou de fuite de l'activité en question. Dès lors, l'avenir se situe en dehors des organisations actuelles.

Le rapport au temps, l'urgence, les interruptions fréquentes dans les tâches, le fait de tenir la cadence imposée par les clients et par cette norme professionnelle d'activité continue, constituent des éléments de valorisation de l'activité exercée à l'instant t par les salariés, mais ils constituent également des éléments de valorisation des salariés eux-mêmes renforçant la possibilité de se construire un avenir professionnel au sein de ces hôtels. À travers l'exemple des réceptionnistes de nuit, nous voyons également que, bien loin d'être uniquement une question de force de caractère, de qualités personnelles, de volonté et d'efforts, répondre à cette exigence de temporalité est aussi une question organisationnelle. Au sein de ces organisations, les salariés sont mis en position de répondre plus ou moins bien à cette exigence professionnelle.

Ce rapport au temps laisse transparaître la centralité et la valorisation de l'individu, maître de lui et de son destin, capable, s'il le veut, de se dépasser. Les difficultés professionnelles, les contraintes lourdes, les exigences importantes peuvent alors être analysées comme autant d'épreuves, qui, si elles sont surmontées, apportent la preuve des qualités de l'individu.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

## II. La pénibilité du travail ou la valorisation de l'individu

La pénibilité n'est pas comprise dans son acception mécanique et réglementaire (par exemple au-dessus d'un certain poids, le port de charges participerait automatiquement de la pénibilité d'une activité) qui l'associe à la seule pénibilité physique. En l'espèce, la pénibilité fait référence à celle qui est ressentie, exprimée par les salariés et associée à la réalisation de leur travail. Il s'agit donc de rendre compte de ce qui, selon les salariés, leur « donne de la peine » pour reprendre l'étymologie de la pénibilité. Cette peine pourra être physique, morale, cognitive ou encore sociale. Nous nous appuyons principalement sur les retours des salariés obtenus dans le cadre des entretiens. Ces derniers ont permis aux salariés de porter un regard réflexif sur la façon dont ils vivent le travail et sur ce qu'il produit sur eux. À travers les entretiens, les salariés *racontent* la pénibilité qu'ils associent à leur travail. À travers le récit qu'ils en font, ils mettent en avant la pénibilité de leur travail, souvent généralisée à celle des métiers de l'hôtellerie. Ils associent cette pénibilité à une épreuve qui, lorsqu'elle est réussie, ouvre la voie à une sélection, une distinction et finalement une valorisation individuelle. Cette épreuve est, pour les salariés, une manière de donner du sens à des contraintes de travail fortes ayant des répercussions importantes sur leur vie. L'extrait suivant, issu d'un entretien réalisé avec une responsable réception, montre bien ce rapport ambivalent aux conditions de travail :

*- Déjà à l'école quand on nous dit que sur une classe de 30, à peine 15, même en ayant fait un BTS, vont vraiment s'orienter dans l'hôtellerie, après on vous dit que sur les 15, 5 vont rester 2 ou 3 ans et vont changer de métier, 5 vont continuer et les autres vont essayer de tenter leur chance et d'ouvrir un petit truc. Donc sur une classe de 30, il y en a 5 qui vont faire de l'hôtellerie. Je trouve que c'est assez atypique parce qu'on fait des études quand même pendant 6 ans.*

*- Comment ça s'explique ?*

*- Parce que le métier n'est pas…facile, et ce n'est pas bien payé par rapport aux efforts que les gens font. Les gens travaillent quand les autres sont en repos, c'est vrai il n'y a pas suffisamment de compensation par rapport aux métiers de l'hôtellerie, par rapport aux efforts, le fait de travailler en horaires décalés, quelqu'un en restauration travaille tout le temps en coupure, il fait le service, le métier, une pause l'après-midi et il retourne le soir. Pour la vie de famille, ce n'est pas non plus évident. Je pense que c'est pour ça qu'il n'y a pas tant de monde qui s'y engage et surtout qui reste. Le métier n'est vraiment pas évident, faut s'accrocher, c'est sûr. Encore, ici ça va. On travaille pour un grand groupe qui essaye quand même de … On peut évoluer, mais quand vous travaillez chez un indépendant, petit…*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*vous travaillez pour rien ! En tout cas, vous ne pourrez pas progresser, et je ne parle même pas du salaire.*

Responsable réception, H3 - Femme, agent de maîtrise, 28 ans ; CDI temps plein

D'un point de vue organisationnel, cette épreuve est également un processus de sélection des individus : les conditions de travail étant éprouvantes et exigeantes, les salariés sont-ils en mesure de les surmonter ? Déploient-ils suffisamment d'efforts amenant la preuve qu'ils ont un avenir dans ce secteur et plus précisément dans ce groupe ?

Deux catégories de facteurs de pénibilité peuvent être distinguées : ceux relatifs aux contraintes de travail et ceux relatifs aux contraintes d'emploi. Si nous distinguons ces deux catégories, il faut veiller à rendre compte de leur dynamique. La pénibilité du travail, ressentie et exprimée par les salariés, ne fait pas référence à une cause unique, mais à une combinaison de facteurs. Ainsi, pour prendre l'exemple du salaire, les salariés mettent en avant la faiblesse des salaires relativement aux contraintes et exigences qu'ils estiment être celles de leur travail et de l'organisation de ce dernier.

*- Pensez-vous que votre travail est suffisamment reconnu ?*

*- Heu, c'est difficile à dire, je vais dire oui et non, enfin il n'est pas assez reconnu au niveau salaire. C'est un vrai problème parce que les gens sont d'un niveau bac+2, il faut se former aux outils informatiques, parlais l'anglais, travailler le week-end, toujours être souriant, au service du client pour 900 € par mois, c'est un malaise hein ? Donc la reconnaissance doit se faire au niveau du salaire. Alors, on finit par ne pas trouver de personnel, parce que les gens disent non, pour 900 € je ne vais pas, j'estime que je vaux plus, d'une, de deux si j'ai une famille, travailler la nuit, etc.. On a du mal à trouver du personnel. Là on en a trouvé une, mais elle ne va pas rester. Donc la reconnaissance doit se faire par rapport à ça.*

1er de réception H1 - Homme, employé, 30 ans, CDI temps plein

Pour ce salarié, ce n'est pas la faiblesse de la rémunération qui est en cause, c'est le rapport entre cette rémunération et les exigences de son activité en termes de compétences, de contraintes temporelles, d'investissement et de conciliation difficile avec la vie familiale. C'est bien la combinaison des différentes caractéristiques de l'activité et de l'organisation au sein de laquelle elle est exercée qui est en jeu. Si, pour les besoins de l'analyse, nous



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

présentons chacun des facteurs de pénibilité cités par les salariés de manière distincte, nous rendons compte de leur combinaison, notamment par le biais des extraits d'entretiens.

## II.1. Des exigences professionnelles, organisationnelles et individuelles

Les facteurs de pénibilités présentés ci-dessous sont en effet analysés à partir des entretiens et des observations (principalement celles qui ont donné lieu à un échange ou ont été suivies d'un échange). Ces données sont étayées par des données sectorielles (de l'INSEE ou de la DARES), par des études sur les exigences du travail hôtelier et sur la relation de service, ainsi que par des études ou rapports sur le lien entre le travail et la santé de ceux qui le réalisent.

### II.1.1. Les contraintes liées au travail

Réaliser son travail, dans le cadre des organisations hôtelières étudiées, suppose de faire face à certaines exigences. Trois de ces exigences ressortent particulièrement des entretiens et des observations réalisés : la mobilisation de la subjectivité suscitée par la réalisation des activités hôtelières et dans le même temps une normalisation organisationnelle des comportements, la disponibilité temporelle et enfin la pénibilité physique.

- La mobilisation importante de la subjectivité et la normalisation des comportements constituent deux facettes des activités hôtelières et plus précisément deux facettes des relations de service dans l'hôtellerie de chaîne. Ces exigences contradictoires sont à la charge des professionnels. Comme nous l'avons vu, la standardisation est un principe de fonctionnement au sein des hôtels étudiés. La recherche d'une réponse standardisée par rapport aux attentes des clients est l'une des particularités imposées par ce groupe. Cette standardisation s'inscrit dans des *scénarios* précis constituant autant de procédures de travail pour les salariés. Pour autant, ces *scénarios* ne se suffisent pas à eux-mêmes. La sociologie du travail a depuis longtemps montré l'incomplétude de l'ordonnancement organisationnel et de la volonté rationalisatrice associée à l'organisation, à travers la capacité d'interprétation et d'appropriation des individus[349]. Cette standardisation, qui prend la forme d'un *one best way* pour l'organisation, ne permet pas de saisir les dynamiques

[349] Nous pouvons donné deux exemples classiques d'études montrant la centralité de l'appropriation des prescriptions par les salariés et de l'écart nécessaire par rapport aux attendus de l'organisation : R. Linhart, *L'établi*, Paris, Les éditions de minuit, 2000 (1978) ou encore M. Burawoy, *Manufacturing Consent : Changes in the labor process under capitalism*, Chicago, The University of Chicago Press, 1979



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

organisationnelles. D'ailleurs, plusieurs éléments replacent la subjectivité des salariés comme dimension essentielle du fonctionnement organisationnel. Dès lors, la mobilisation de la subjectivité devient un attendu organisationnel et professionnel. En situation de face-à-face avec le client, c'est-à-dire en situation d'incertitudes potentielles quant aux attentes et demandes des clients, la personnalisation du service ou du moins des relations qui encadrent la fabrication du service (puisque celui-ci est également standardisé), reste un élément essentiel de la qualité du travail produit et du service proposé. Pour reprendre F. Piotet[350] : « Le savoir-faire, l'intelligence des situations, les mille talents de la vie en société doivent être, désormais, mobilisés pour accomplir le travail ». La subjectivité des salariés est donc particulièrement mobilisée dans le cadre des relations de service. Par ailleurs, en faisant de l'entrepreneuriat de soi l'ethos principal à l'égard du travail, ces organisations sont en demande d'une mobilisation entière de la part du salarié, qui est alors attendu en tant que professionnel, mais aussi en tant qu'individu susceptible de s'appuyer sur sa trajectoire personnelle pour réaliser son travail et au-delà (l'analyse des représentations associées aux compétences des salariés nous permettra d'aller plus loin sur ce point, voir p.333). Si, au sein des organisations tayloriennes, la subjectivité, l'appropriation, l'implication relevaient de comportements cachés, au sein des hôtels étudiés, c'est l'indifférence qui se doit d'être cachée. Cette mobilisation importante de la subjectivité peut être considérée à la fois comme un élément attractif des relations de service dans l'hôtellerie de chaîne et comme un élément important de la pénibilité de ce travail.

*- j'ai eu la chance d'habiter un peu plus loin, et de devoir faire de la voiture. Quand je dois rouler pendant une demi-heure, ça me fait comme un sas de décompression ! C'est encore plus vrai depuis qu'il y a les enfants. C'est bien le seul point positif du trajet ! C'est important, moi je ne surjoue pas dans mon travail, je suis vraiment content d'être là, mais ça nécessite de … une seule personne centralise l'attention de plusieurs clients, en face à face, au téléphone ou autre… je pense qu'on brûle pas mal de calories ! C'est épuisant, on dépense beaucoup d'énergie et puis il y a des tensions qui peuvent s'ajouter. Donc à la fin du service, des fois ça arrive de craquer un peu. Quand je rentre chez moi, même quand je rentre tard, je*

[350] Piotet F., « "Homo aequalis" versus "homo hierarchicus" », in : Hanique F., Servel L. (coord.), *Exister dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 2008, p. 26.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*ne me couche pas tout de suite, j'ai besoin de faire autre chose. Faut faire des vraies coupures, il y a le boulot et la vie en dehors.*

Réceptionniste 3, H3 - Homme, employé, 29 ans, CDI temps plein

- La disponibilité temporelle constitue une autre exigence à la fois professionnelle et organisationnelle. Cette disponibilité temporelle peut être qualifiée de réelle, c'est-à-dire une disponibilité induite par la présence des clients, et de formelle, c'est-à-dire induite par des horaires spécifiques. Cette disponibilité temporelle constitue un autre élément pesant dans la construction d'une représentation du travail hôtelier comme travail pénible. La notion de disponibilité temporelle permet d'aller au-delà de la vision comptable associée aux horaires de travail, en introduisant une dimension qualitative[351]. À travers cette notion de disponibilité temporelle, il s'agit de rendre compte de l'exigence du rapport au temps déterminé par le temps de travail, les caractéristiques des horaires, leur amplitude, leur prévisibilité, mais déterminé également par les caractéristiques de l'activité de travail. La disponibilité temporelle formelle fait référence à l'amplitude des horaires, aux horaires décalés et variables, aux horaires segmentés. C'est en effet l'un des premiers points exprimés par les salariés : l'hôtellerie est un secteur particulièrement exigeant de ce point de vue. Les salariés travaillent quand les autres sont au repos, ils travaillent la nuit, les jours fériés, les dimanches, etc. Alors qu'en 2009, 12,2 % des actifs occupés en France travaillaient habituellement le dimanche, ils étaient 45,4 % dans le secteur de l'hôtellerie - restauration[352]. Les salariés à temps plein ont un temps de travail annualisé de 169 heures (c'est-à-dire 39 heures sauf en réception où ils font 41 heures avec une journée de récupération toutes les quatre semaines). S'ils reconnaissent la volonté organisationnelle de limiter les horaires entrecoupés et les interruptions dans la journée, ils n'en restent pas moins que pour certains cette contrainte est quotidienne (le plus souvent pour les serveurs).

[351] Voir par exemple : Devetter F-X., « la disponibilité temporelle au travail des femmes : une disponibilité sans contrepartie ? », *Temporalités* [En ligne], 4 | 2006, mis en ligne le 29 juin 2009, URL : http://temporalites.revues.org/index366.html

[352] DARES, « Données statistiques sur le travail dominical », 2009



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Le plus dur, ça reste les coupures. Quand on habite à côté, ça va, mais sinon … moi j'arrive pas vraiment à me reposer entre temps, savoir que je vais revenir dans quelques heures… quand j'ai pas le temps de rentrer chez moi, je reste dans le coin, mais au bout d'un moment je reviens, autant travailler.*

Serveur 2, H4 - Homme, employé, 22 ans, CDI temps plein

> Les postes en après-midi ou de nuit pour les réceptionnistes ont des répercussions fortes sur la vie des salariés, que ce soit en matière de santé, de vie familiale ou sociale.

*- Au H4, je faisais beaucoup de soirs et je remplaçais le night deux nuits par mois. Je voulais changer, ces horaires là ne m'allaient plus. Je faisais 15h – 23h tout le temps. Ici je tourne. C'est la raison principale, pour ma vie de famille et puis, je ne vivais plus. Quand je rentrais à 23 h, je ne pouvais pas dormir tout de suite, je squattais la télé jusque 2h ou 3h du matin, je me réveillais vers 11h – 12h ; je mangeais, je me préparais et je retournais au boulot ; c'est pas une vie.*

Réceptionniste 4, H3 - Homme, employé, 24 ans, CDI temps plein

> À ces contraintes, il faut ajouter que les temps partiels sont particulièrement répandus dans ce secteur. Selon la DARES[353] : plus du tiers des employés et agents de maîtrise sont à temps partiel. Cette femme de chambre, à temps partiel, note les exigences de son travail, pour une paye peu élevée et proportionnelle à son temps de présence formelle :

*- Même si je ne travaille que quelques heures, c'est … malgré ce qu'on peut croire, c'est vrai on fait le ménage, mais c'est dur. Je fais pas beaucoup d'heures mais avec mes horaires, c'est pas facile de trouver autre chose, et puis s'ils ont besoin de nous, ils nous appellent.*

Femme de chambre 4, H4 - Femme, employée, 26 ans, CDI temps partiel

---

[353] DARES, Les familles professionnelles – S2Z Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration – Portrait statistique 1982 - 2009



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

À ces contraintes fortes et particulièrement relevées par les salariés, il faut ajouter une disponibilité temporelle réelle qui prend du temps à se révéler dans les entretiens (les échanges ayant suivi les observations ont été particulièrement riches sur ce sujet) : pour les personnes en face à face avec les clients, l'aménagement de temps de repos est difficile[354]. Lorsque le client est présent, ou lorsqu'il est susceptible d'être présent et qu'il peut franchir la porte à chaque instant, la concentration ne peut se relâcher bien longtemps. Par ailleurs, l'investissement au travail, demandé notamment pour intégrer un parcours professionnel au sein de ces organisations, suppose une disponibilité qui dépasse les frontières des hôtels, et qui peut prendre le pas sur la vie privée. Les responsables de service estiment ainsi avoir une amplitude horaire importante, constituant l'une des premières preuves de leur investissement. Même s'ils ne sont pas tous cadres, ils suivent en cela la tendance d'un secteur exigeant pour ses cadres : ils constituent la catégorie ayant la durée du travail la plus élevée avec une moyenne annuelle de 2 190 heures (viennent ensuite les médecins hospitaliers sans activité libérale avec une moyenne de 2 180 heures[355].)

- La mobilisation physique : les effets des conditions de travail des salariés de l'hôtellerie sur leur santé n'a pas fait l'objet d'une analyse détaillée. Cependant, les exigences physiques constituent un autre élément participant à la pénibilité des activités de l'hôtellerie exprimée par les salariés. Les sollicitations physiques sont nombreuses et différentes selon les fonctions occupées et les services de rattachement. Au service restauration et cuisine, le port de charges est associé à la gestion des stocks et au déchargement / rangement des livraisons. La station debout prolongée concerne également les salariés de la restauration et plus généralement la majorité des salariés de l'hôtel (dans une moindre mesure les responsables et les commerciaux). Les gestes répétitifs et les postures contraignantes sont des contraintes, ressenties comme telles, marquant particulièrement l'activité des femmes de chambre, notés dans une moindre mesure par les techniciens. Les contraintes temporelles

[354] Même si nous avons vu au travers de la norme professionnelle d'activité en continu que cette difficulté existe également pour les salariés qui ne sont pas ou moins en relation directe avec les clients.

[355] Beffy M., « Les salariés à temps complet travaillent 1650 heures dans l'année », *INSEE Première*, n°1066, février 2006, M. Beffy, division Emploi INSEE. Plus précisément, ces données sont issues des enquêtes Emploi 2003 – 2004 de l'INSEE.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

sont également considérées comme une source de complications physiques : les coupures, l'amplitude, le travail décalé (tôt le matin, tard le soir ou le travail le week-end et les jours féries) ou le travail de nuit ont des répercussions sur le long terme. Les problèmes de sommeil ont été évoqués par la plupart des salariés concernés par ces contraintes à travers le récit de leur difficulté à s'endormir après un service de soir. La nécessité de s'aménager un « sas de décompression », pour reprendre l'expression du réceptionniste 3 de l'hôtel H3, quelle que soit l'heure de fin du service, diminue d'autant les heures de sommeil. Ces caractéristiques participent à construire une représentation des métiers de l'hôtellerie comme métiers pénibles. Mais c'est bien la combinaison de ces caractéristiques entre elles et leur combinaison avec d'autres éléments marquant le quotidien du travail des salariés, qui nous aident à comprendre le poids de la pénibilité de ces métiers. Si les femmes de chambre expriment plus fréquemment et plus fortement la pénibilité physique de leur métier que les techniciens, c'est en raison de la combinaison entre les gestes répétitifs, les postures contraintes, la cadence de travail, le contrôle important de leur travail, etc. Ces contraintes ne sont pas exceptionnelles, mais fondent le quotidien du travail des femmes de chambre.

- *Faire le ménage de toute façon…il suffit de voir quand vous le faites chez vous. En plus, nous, on le fait pas qu'une fois, le dos il en prend un coup.*

Femme de chambre 2, H3 - Femme, employée, 43 ans, CDI temps partiel

D'une manière générale, les sollicitations physiques se transforment en contraintes dans un contexte organisationnel et professionnel posant l'activité continue en norme.

### II.1.2. Les contraintes liées à l'emploi

D'autres éléments ont également été relevés, se rattachant à la sphère de l'emploi : salaire, perspectives professionnelles et qualifications sont autant d'éléments qui renforcent la pénibilité ressentie dans la réalisation du travail.

- L'un des éléments mis en avant par les salariés, comme facteur aggravant, est relatif au salaire. Le salaire minimum constitue une référence dans ces organisations. Les employés sont la catégorie la plus représentée dans ces



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

hôtels, avec un niveau de salaire bas. Selon la DARES[356], la moitié des employés et agents de maîtrise à temps complet perçoivent un salaire net mensuel inférieur à 1250 euros. Par rapport aux autres secteurs du privé et du semi-public, le niveau de rémunération moyen pour les salariés à temps complet est plus faible dans l'hôtellerie – restauration avec un salaire net horaire inférieur de 31 %[357]. Selon l'INSEE[358], l'hôtellerie – restauration fait partie des secteurs offrant les niveaux de salaire les plus bas. Le niveau de qualification n'est pas une explication suffisante, puisqu'à même qualification, ce secteur reste l'un de ceux qui rémunèrent le moins bien ses salariés. Ce salaire est noté par les salariés, non pas comme un facteur de pénibilité, mais comme un facteur aggravant et signifiant un manque de reconnaissance des difficultés liées à l'exercice des métiers hôteliers.

- *À un moment pour voir, j'ai noté toutes mes heures pendant un mois, à la fin du mois j'ai compté mon quota d'heures, à côté de moi il y avait M… qui à l'époque était encore employée, j'étais en train de la former au service commercial puisque avant c'était une de mes serveuses, et on a fait le calcul de nos salaires horaires par rapport à nos heures réelles, elle gagnait beaucoup plus que moi. On n'est pas un métier où on est bien payé, enfin on n'est pas malheureux, mais on n'est pas bien payé, pas par rapport à la fonction, mais par rapport aux à côté. Avec* [la chef de réception] *on est un peu les deux numéros deux, et je ne gagne pas 1500 € nets par mois, aujourd'hui je suis à 1340 nets de base, même si c'est sur 13 mois, même s'il y a la place de parking, même s'il y a des objectifs, je considère qu'annuellement je ne gagne pas assez.*

Responsable restauration, H2 - Femme, agent de maîtrise, 34 ans, CDI temps plein

Pourtant d'après les personnes rencontrées, les salariés des hôtels du groupe bénéficient d'une politique de rémunération plus avantageuse par rapport aux pratiques du secteur. Si le salaire minimum est le plus répandu, d'autres éléments de rémunération viennent s'ajouter dont nous avons vu que les règles d'attribution restent floues, notamment en raison d'une confusion entre

[356] DARES, *op. cit.*

[357] Beauvois M., « l'Hôtellerie, la restauration et les cafés, un secteur très spécifique en termes d'emplois et de rémunération », INSEE Première n°889, mars 2003

[358] Rasolofoarison J., « Les écarts de salaire entre régions s'expliquent surtout par la structure des emplois », INSEE Première, n°738, septembre 2000



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

intéressement collectif, participation liée aux résultats du groupe et réalisation d'objectifs individuels rémunérés. La rémunération comprend un salaire sur la base de 13 mois, un intéressement collectif fonction des résultats de l'hôtel (dont le montant est déterminé au prorata du temps de présence), une participation fonction des résultats du groupe. Pour les responsables de service s'ajoute une rémunération variable, un intéressement individuel défini en fonction de critères qualitatifs (par rapport aux réclamations clients, aux enquêtes réalisées) et de gestion (budget, achat, etc.). Ces objectifs sont déterminés par le directeur d'hôtel (qui a lui-même des indications venant de son supérieur) et signés par le responsable. En fonction du budget qu'il reste, les directeurs peuvent établir des primes (pour un employé, à la demande de son responsable). Si ces hôtels ne se distinguent pas des autres organisations de ce secteur d'activité du point de vue du salaire, ils jouent sur les autres éléments de la rémunération comme élément distinctif. Malgré les éléments de rémunération, la faiblesse des salaires est dénoncée au regard des exigences du travail, notamment par les responsables qui mettent en face à face leur salaire, surtout la différence de salaire avec les employés, et l'investissement dont ils font preuve. Les critiques à l'égard des modes de rémunération se fondent sur les exigences du travail et sur un sentiment d'injustice : l'ancienneté n'est quasiment pas pris en compte, les diplômes ne jouent que très peu (même si cette critique est à relativiser au regard des possibilités réelles de carrière), les différences salariales entre niveaux hiérarchiques sont considérées comme faibles (cette remarque est évidemment plutôt celle des salariés en situation de responsabilité hiérarchique).

- La faible qualification des emplois intervient également dans la construction d'une représentation partagée du travail hôtelier comme travail pénible : cet élément n'a pas été relevé par les salariés, comme élément participant à la pénibilité du travail hôtelier, mais comme élément montrant le peu d'importance et de reconnaissance accordées aux métiers de ce secteur. Selon la DARES[359], 34 % des employés et agents de maîtrise de ce secteur n'ont aucun diplôme (ou seulement le brevet des collèges), 22 % ont un CAP ou un

[359] DARES, *op. cit.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

BEP. Une autre étude de l'INSEE[360], montre que près de 74 % des personnes travaillant dans ce secteur sont des employés ou ouvriers (alors qu'ils sont un peu plus de 60 % dans le secteur privé et semi-public). Le poids de ces faibles qualifications est renforcé par une conception sociale particulière des compétences nécessaires à la réalisation du travail hôtelier. Cette conception fait écho à celle de l'apparente banalité des compétences associées aux activités de service et aux relations de service (p.84). Les salariés rencontrés expriment l'idée selon laquelle les métiers de l'hôtellerie seraient finalement peu connus et les compétences nécessaires sous-estimées. Ainsi la réduction du rôle de réceptionniste à la distribution des clefs des chambres a été évoquée en tant qu'image répandue contre laquelle ils se défendent.

*- L'idée reçue c'est que … il ne faut pas de grandes compétences : pour être serveur, on débarrasse les assiettes, pour être réceptionniste, on répond au téléphone. Ce qui fait que … vous êtes payés ce que vous êtes payés. On a l'impression de se tuer à la tâche, alors entendre ça, c'est blessant. Enfin, nous on sait que ce n'est pas ça ! Quand je bosse, c'est très rare qu'il y ait cinq ou dix minutes où on ne fait rien.*

Réceptionniste 3 H3 - Homme, employé, 29 ans, CDI temps plein

- Les faibles perspectives d'évolution dans le secteur de l'hôtellerie, c'est-à-dire la difficulté à se projeter dans une progression professionnelle, rendent le présent plus difficile à supporter. Cette question de l'évolution professionnelle est à mettre en lien avec les caractéristiques d'un secteur composé majoritairement de petites structures n'offrant que peu de perspectives. Elle est également à mettre en lien avec les conditions de l'évolution professionnelle dans le groupe (mobilité géographique et investissement au travail). Elle est enfin à mettre en lien avec la conception sociale des compétences nécessaires à la réalisation du travail hôtelier, qui entraîne une difficulté à faire reconnaître les compétences acquises sur le marché du travail, au-delà du secteur hôtellerie – restauration. En effet, les salariés des hôtels étudiés notent une difficulté : celle de faire prévaloir leurs compétences et leur expérience dans d'autres secteurs.

[360] Beauvois M., *op.cit.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- *J'ai essayé de travailler ailleurs, quand ça n'allait plus avec mon responsable* [lors d'une expérience précédente], *dans des magasins. On me disait « vous avez un super CV, mais dans l'hôtellerie », on est marqué au fer rouge. J'ai plein d'amis qui ont essayé de quitter l'hôtellerie, on est marqué au fer rouge. Ils ont l'impression qu'on ne sait faire que ça et qu'on ne peut rien faire à côté. Je vends des bouteilles de champagne à 54 euros, je peux vendre un pull ! Je ne comprends pas la différence pourquoi ils ne veulent pas de personnes qui ont travaillé dans l'hôtellerie. On ne voit pas le point de vue « échange avec le client », nous on gère des budgets, on gère plein de choses … je ne comprends pas.*

Barmaid, H3 - Femme, employée, 27 ans, CDI temps plein

> Ces faibles perspectives professionnelles interviennent de façon plus mitigée dans la construction de la pénibilité. La faiblesse des perspectives professionnelles a été notée par les salariés comme une caractéristique du secteur, à laquelle le groupe essaye de répondre. Le groupe joue sur cette dimension, puisqu'il offre ce que ne peuvent offrir les indépendants : une ouverture du champ des possibles, du point de vue des carrières professionnelles. Cependant, les conditions exigeantes, pour que ce champ des possibles s'élargisse, expliquent que les faibles perspectives professionnelles constituent encore un élément participant à la pénibilité du travail.

Ces éléments, qui conditionnent la réalisation du travail et le rapport que peuvent avoir les salariés à l'égard de leur travail, sont vécus plus ou moins difficilement par les salariés. Ces conditions de travail et d'emploi sont d'autant plus vécues comme pénibles qu'elles ont des répercussions sur la vie privée des salariés. La disponibilité temporelle (formelle et réelle) implique d'avoir des activités sociales décalées, voire une impossibilité de partager les temps collectifs de repos, comme le dimanche. Elle suppose une répartition inégale du temps entre vie privée et vie professionnelle, au profit de cette dernière. La vie privée est mise entre parenthèses ou plus précisément se plie aux contraintes professionnelles. Ainsi, ce salarié qui emploie une expression significative du point de vue des répercussions des contraintes professionnelles sur sa vie privée :



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Je suis divorcé depuis quelques mois. Je ne vais pas tout mettre sur le travail, c'est un ensemble de choses qui font que. Mais on ne peut pas tenir longtemps en étant un couple post-it* […] *Les couples post-it, c'est des couples qui se croisent tout le temps, alors pour communiquer on se laisse des petits mots.*

Serveur 3, H4 - Homme, employé, 29 ans, CDI temps plein

Comme nous l'avons vu, ce déséquilibre s'accroît lorsque le salarié souhaite développer une carrière professionnelle, et que pour ce faire, il s'investit énormément dans son travail. Ce déséquilibre ne marque pas l'ensemble du parcours professionnel, mais les étapes importantes de ce parcours. Comme nous l'avons vu, les répercussions sur la vie privée sont considérées par les femmes comme un choix à faire : soit la vie professionnelle, soit la vie privée. Cette pénibilité qui joue sur toutes les sphères de la vie des salariés est l'un des éléments mis en avant pour expliquer les problèmes de recrutement auxquels doit faire face ce secteur. Ainsi, dans un document intitulé « Comment résoudre la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur de l'hôtellerie restauration », le Conseil National du Tourisme, reprend en partie les facteurs mis en avant par les salariés que nous venons d'analyser, pour expliquer les freins possibles au recrutement et à la fidélité des salariés :

- Conditions d'activités professionnelles : qui reprend la problématique des horaires décalés et des activités fluctuantes.
- Formations et parcours professionnels : sous l'angle de la méconnaissance des possibilités de parcours professionnels dans le secteur, et moins sous celui de la reconnaissance et de la construction organisationnelles des formations et parcours.
- Organisation du travail et salaire : visant la faiblesse des politiques de ressources humaines, quand elles existent.
- Image des métiers ou du secteur : avec deux tendances, une mauvaise image du secteur, mais aussi une image en décalage avec la réalité, notamment en raison de la médiatisation de certains métiers.

Ces caractéristiques des métiers de l'hôtellerie sont considérées comme des éléments à transformer et à améliorer afin d'augmenter l'attractivité du secteur. Il est intéressant de voir que ces éléments constituent également une face de la culture professionnelle : ce qui est perçu comme négatif a culturellement une place importante et participe à la définition de la professionnalité hôtelière, par le biais d'une transformation en épreuve.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

## II.2. La pénibilité, une épreuve de professionnalité

Les difficiles conditions de travail et d'emploi sont des éléments importants de l'imaginaire social faisant de la pénibilité des conditions de travail une source de satisfaction et surtout de valorisation individuelle. Même si le coût de ces conditions de travail est élevé pour la vie sociale, pour la vie privée ou encore pour la santé, elles sont source de valorisation de l'individu, et plus précisément de l'individu qui, malgré les difficultés, les sacrifices et les efforts demandés, s'est attaché à réaliser son travail. Nous pouvons émettre l'hypothèse qu'il n'y a pas ici de contradiction entre la pénibilité et la valorisation : au lieu d'écrire « même si le coût … », nous aurions pu dire, « parce que le coût de ces conditions est élevé pour les salariés, elles font l'objet d'une valorisation ». Il s'agit d'une manière de donner du sens à ces fortes contraintes à travers la valorisation de l'individu qui surmonte les difficultés. Pour reprendre F. Dubet[361], il s'agit d'une façon de s'éprouver dans des conditions de travail difficiles. En surmontant cette épreuve, l'individu apporte la preuve qu'il comprend ce qu'est un bon professionnel dans ce secteur, et qu'il en est lui-même un. Cette épreuve de la pénibilité valorisant l'individu prend sens dans un secteur identifié à la fois comme un « segment professionnel […] marqué par une dynamique de fermeture se traduisant par une division du travail aux frontières rigides » et par des « segments transitionnels » qui « se nourrissent […] d'une intense rotation des salariés[362] ». Si la pénibilité n'est pas associée à cette épreuve, s'il ne lui est pas accordé un sens valorisant, alors les conditions difficiles de travail sont perçues comme un signe de non-reconnaissance et de non-importance. Ces conditions sont alors vues comme des contraintes au seul profit des clients et de l'entreprise, sans que les salariés, en tant qu'individus porteurs de valeurs, d'exigences, d'intérêts et d'objectifs, ne soient reconnus ou considérés. Ainsi cette salariée ukrainienne, ayant fait des études d'économie internationale venue en France pour suivre son conjoint, et travaillant en réception dans le cadre d'un contrat de professionnalisation, explique sa perception des conditions de travail dans l'hôtellerie :

*- Maintenant que ça fait 6 mois que vous êtes là, qu'est-ce que vous en pensez ?*

*- C'est dur. C'est bien de rencontrer les gens, mais ils ne sont pas toujours très sympathiques. Ce qui m'énerve le plus, c'est que ce sont des gens … qui viennent dans un trois étoiles et qui se mettent plus haut que ce qu'ils sont, plus haut que vous. Moi je ne me*

[361] Dubet F., *op. cit.*

[362] Monchatre S., *op.cit.*, p. 3 et 5.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*considère pas comme en dessous d'eux. On n'est pas inférieur aux clients. J'ai un copain qui travaille à la réception d'un autre hôtel, il dit souvent que les gens confondent : on est à leur service, mais on n'est pas leur serviteur. Ce n'est pas tout le monde, certains sont très sympas. Mais c'est un aspect qui est vraiment dérangeant. Autre chose : les horaires. Quand on est seul et jeune, ça va. Mais comme mon mari travaille avec des horaires de bureaux, il a ses week-ends et ses jours fériés, ce n'est pas très … Au début ça va, mais à force ça devient dur. Surtout quand je travaille le soir, des fois il part avant que je me lève et je rentre il dort. Des fois on ne se voit pas du tout.*

*- Vous pensez quand même continuer dans le secteur ?*

*- Non, je vais finir cette année et puis je reprendrai des études en alternance, peut-être vers le commerce international.*

Réceptionniste 1, H3 - Femme, employée, 24 ans, contrat de professionnalisation

Le caractère « transitionnel », pour reprendre les travaux de S. Monchatre[363] de l'emploi hôtelier est illustré par le parcours passé de cette réceptionniste et par son interprétation des conditions de travail.

Nous avons défini la professionnalité comme une capacité, celle qu'ont les travailleurs à définir ce qu'est un bon professionnel, que soit du point de vue des activités à réaliser et de la façon dont il convient de les faire ou du point de vue de l'identité associée à l'activité professionnelle. La pénibilité, liée aux conditions de travail et d'emploi étudiées, mais surtout la pénibilité surmontée et acceptée constitue un élément important de la professionnalité.

La mobilisation de la subjectivité et la disponibilité temporelle formelle et réelle apportent des précisions sur les activités valorisées et sur la façon dont elles s'exercent. Il en est ainsi des activités qui se font dans le cadre d'une relation avec les clients et qui demandent une mobilisation particulièrement importante de la subjectivité, comme c'est le cas du service réception. Réussir à surmonter ces contraintes, là où d'autres échouent ou ne l'acceptent pas, est source de valorisation ; ce qui révèle une dimension essentielle de l'identité professionnelle qui est associée à ces activités. Le défi individuel, qui fait du travail une priorité, est au cœur de cette épreuve. Selon les salariés rencontrés, la seule condition pour faire face à cette épreuve, c'est de considérer son travail comme une passion, du moins de le

[363] Monchatre S., *op.cit.* Voir également : Monchatre S., « L'insertion dans l'hôtellerie restauration : entre vocations et transitions », in : Dupray A. (coord.), « Douze ans de vie active et quelles carrières ? Approche compréhensive des parcours professionnels dans quatre familles d'emploi », *Relief .21, Echanges du Céreq*, juillet 2007, pp. 11 – 85.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

considérer comme un véritable choix, qui s'exprime notamment lors des moments où les contraintes sont plus lourdes (demandes de remplacement au dernier moment, investissement particulièrement important dans le travail en vue d'une progression professionnelle, agression de clients, etc.).

*- C'est vrai que c'est difficile d'avoir une vie privée dans ce métier, déjà on est des passionnés, on ne peut pas faire ce métier si on n'est pas passionné, donc forcément quand on est passionné, on a tendance à en faire plus, voire trop. On habitue aussi les autres à...* […]

Responsable restauration, H2 - Femme, agent de maîtrise, 34 ans, CDI temps plein

*- La passion du métier. On ne peut pas faire ce métier si on ne l'aime pas. La personne qui fait ce métier sans l'aimer ne pourra jamais le faire aussi bien qu'une autre. Il n'y a pas de jours fériés, on travaille le samedi, on travaille le dimanche, on travaille en coupure, on est tout le temps là à s'occuper d'un client. C'est un métier qui est très prenant. Si vous vous attendez à travailler 8h ou finir à 18h, il faut aller travailler à la Poste. Si vous acceptez ce métier … de toute façon il faut le faire jeune. Une personne de 30 ans ne peut pas entrer dans le métier. Il faut aimer bien manger, bien boire, dans le sens des bonnes choses. Sinon on ne peut pas faire ce métier. Quand je recrute des gens, je commence par dresser un tableau noir, après s'ils ont envie d'essayer, on essaye.*

Directeur restauration H4 - Homme, cadre, 49 ans, CDI temps plein

Il s'agit là d'une épreuve qui permet une différenciation et une sélection organisationnelle. Cette sélection a un rôle d'autant plus important pour ces professionnels et l'organisation, que l'entrée dans ce secteur d'activité se fait facilement avec des diplômes peu discriminants dans l'intégration des hôtels (en dehors du service cuisine).

Le fait de surmonter cette épreuve diffuse et multiforme de la pénibilité apporte la preuve que le rapport au travail n'est pas qu'instrumental, mais marqué par une passion, voire par une vocation. Lorsque nous posons la question « quels métiers pourraient être comparés au vôtre ? », une réponse se distingue en revenant notamment chez les responsables, quel que soit le niveau hiérarchique, mais également chez ceux qui commencent à construire une carrière en s'investissant et en acceptant la mobilité. Cette réponse est celle qui pose une similitude entre l'hôtel et l'hôpital, entre les activités hôtelières et les activités hospitalières, entre les professionnels de l'hôtellerie et ceux du secteur médical. Cette comparaison se fonde principalement sur les contraintes temporelles au sein de ces secteurs.



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

*- Selon vous, quel métier pour être comparé au vôtre ?*

*- Chef d'un service hospitalier. C'est un peu le même genre, on doit gérer les marchandises et les personnes pour le bien-être de quelqu'un et pour avoir une bonne qualité de service où on n'a pas le droit à l'erreur. Je pense que c'est le même niveau d'exigence.*

Responsable restauration, H2 - Femme, agent de maîtrise, 34 ans, CDI temps plein

*- Au niveau des horaires, c'est pompier, médecin, infirmière … Des horaires particuliers, travail les jours fériés.*

Barmaid, H3 - Femme, employée, 27 ans, CDI temps plein

*- Niveau encombrement des horaires, la médecine. J'ai un frère qui est cardiologue, c'est le même esprit. Il n'y a pas d'heures, il faut être disponible.*

Directeur de restauration H4 - Homme, cadre, 49 ans, CDI temps plein

Les contraintes temporelles ne constituent pas le seul point de comparaison. Nous pouvons ajouter les caractéristiques suivantes : un établissement ouvert en continu au public, un patient ou un client qui oriente l'activité des professionnels, un poids important accordé aux procédures, une segmentation forte et hiérarchisée entre les métiers et enfin, l'idée selon laquelle seule la vocation permet d'accepter des conditions pénibles de travail et extrêmement prenantes. D'ailleurs, deux des hôtels étudiés accueillent des cadres infirmières en formation qui viennent découvrir comment les professionnels de l'hôtellerie gèrent l'hébergement, la restauration et le taux d'occupation. Les points communs entre les hôtels et les hôpitaux vont jusqu'à la conception de l'espace. Ainsi, ce directeur nous explique comment la construction d'un hôtel a été pensée dès le départ comme étant susceptible de correspondre au mode de fonctionnement d'un hôpital :

*- Moi j'ai travaillé sur un hôtel comme Bagnolet, Porte de Bagnolet à Paris, à l'époque l'autoroute A3 n'existait pas, l'aéroport de Roissy n'existait pas et le périphérique n'était pas fermé. C'est un sacré pari, quand ils ont construit l'hôtel ils pouvaient le transformer du jour au lendemain en hôpital. Tout avait été conçu pour le revendre et le transformer en hôpital.*

Directeur, H1 - Homme, cadre, âge : NR, CDI temps plein



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Si la comparaison entre l'hôtel et l'hôpital révèle la borne haute de l'individu – entrepreneur dans l'hôtellerie, il est une autre comparaison qui en révèle la borne basse : la figure repoussoir du fonctionnaire. Comme pour l'entrepreneur, cette figure du fonctionnaire ne nous dit rien de la réalité du travail, des conditions de travail et du rapport au travail des fonctionnaires. De même, elle ne rend pas compte de la pluralité des logiques d'action des fonctionnaires. Pourtant, cette figure du fonctionnaire tient une place importante dans la construction de la figure valorisée de l'individu - entrepreneur, notamment en lien avec l'un de ses piliers : la valorisation de l'individu surmontant l'épreuve de pénibilité.

- *Ils ont pris des sacrés risques* [à propos des dirigeants du groupe]*, mais je pense qu'un entrepreneur un moment donné doit prendre des risques, si on prend pas de risques on n'avance pas. Et aujourd'hui il faut qu'on prenne des risques, même nous on nous demande de prendre des risques. Mais c'est normal on doit en prendre toutes les 10 minutes, si on ne prend pas de risques, on est fonctionnaire, on attend que ça tombe, alors qu'on doit se battre sur des marchés, sur des clients, sur des produits, sur des innovations.*

[…]

- *Moi j'en ai eu un, je n'ai pas compris au début, mais un stagiaire, il a fait deux stages chez moi, avant la fin de stage je lui signe une lettre d'engagement, c'était vraiment un bon, un an et demi après il m'envoie un courrier, il ne vient même pas me voir, il m'envoie un courrier de démission et il me dit je ne trouve pas mon avenir chez X. Je lui dis qu'est-ce que vous me racontez, il me dit non, moi faire 10h par jour comme le chef de réception ce n'est pas possible, je ne comprends pas moi vous allez faire quoi ? Je vais travailler à la SNCF, mais vraiment un gars qui a du potentiel, vraiment un très très bon, il est parti comme vendeur à la SNCF et aujourd'hui vous savez ce qu'il fait ? Il est responsable technique à la SNCF.*

Directeur, H1 - Homme, cadre, âge : NR, CDI temps plein

- *Il n'y a rien qui ne m'agace plus que les gens qui vont bosser juste pour avoir un salaire à la fin du mois, pour moi ce sont des pauvres gens, je trouve ça pathétique. Ils s'en foutent, ils font leur train-train, ils ne sont investis dans rien, dans ces cas-là qu'ils aillent bosser aux PTT !*

Responsable restauration H2 - Femme, agent de maîtrise, 34 ans, CDI temps plein



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

En grossissant des traits qui leur semblent caractéristiques du rapport au travail du fonctionnaire, il s'agit, en creux, de valoriser ceux du rapport au travail de l'individu – entrepreneur. Il faut toutefois noter que si ces figures de l'entrepreneur et du fonctionnaire s'opposent dans les discours des représentants de l'individu – entrepreneur, elles ont en fait des points structurants de recoupement. Ainsi les notions de carrière, que nous venons de voir dans cette partie, et de sécurité d'emploi, que nous verrons dans notre chapitre suivant, constituent des ponts dessinant une forme hybride de ces deux figures. L'individu entrepreneur de lui-même des hôtels étudiés tend vers la figure de l'entrepreneur dans un cadre structuré et organisé qui donne des règles de fonctionnement, des conditions d'accès à la carrière et des garanties si ce n'est d'accès à la carrière, du moins des garanties d'emploi.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

# Chapitre 8 / L'entrepreneuriat de soi, nouveau contrat social ?

L'entrepreneuriat de soi en tant qu'ethos à l'égard du travail précise le mouvement d'individualisation qui marque la société contemporaine. Il fait de l'individu, déjà considéré comme entité légitime et comme modèle, un entrepreneur de lui-même, c'est-à-dire un individu qui est maître de son destin et qui, par le biais de ses seules actions et quasiment indépendamment des contextes sociaux et organisationnels, est responsable de ce qu'il est et de la position qu'il occupe.

Cet ethos à l'égard du travail, qui par définition oriente les conduites des individus dans le cadre professionnel, pose ce qu'il convient d'appeler la question sociale au sein de ces organisations : qu'est-ce qui unit ces individus, considérés comme maîtres de leur destin et responsables de ce dernier ? Quelle est la nature de ce lien entre individus d'une part et entre individus et organisation d'autre part ? L'individu devient entrepreneur de lui-même en surmontant les épreuves, qu'elles soient liées à la mobilité géographique, à l'investissement au travail ou à la pénibilité. La reconnaissance par autrui, et surtout par ceux qui sont en capacité d'offrir la possibilité de construire une carrière dans le groupe, vient de la démonstration de la capacité de l'individu à surmonter ces épreuves. L'entrepreneuriat de soi pose un voile sur la construction sociale et organisationnelle des parcours professionnels. Il met sur le devant de la scène l'individu faisant preuve de qualités personnelles. Mais cet individu est-il seul face à ces épreuves ? Quelle place est-il laissé au lien social ? Cet entrepreneuriat de soi suppose-t-il la seule et unique présence d'individus atomisés et isolés ? Si nous avons vu que les parcours professionnel, privé et social de l'individu constituaient des éléments critiques dans les choix et dans les capacités des individus à faire face aux épreuves, nous n'avons pas encore investigué les liens sociaux qui unissent les individus aux organisations et qui unissent les individus entre eux.

Nous avons déjà apporté des éléments de réponses à cette question sociale : il existe, au sein des organisations étudiées, des valeurs, des normes révélées par des épreuves qui fondent un lien entre individus et organisation, mais aussi entre membres de ces organisations. Il existe également la croyance en un possible parcours professionnel valorisant fondé sur l'expérience acquise dans le cadre du groupe hôtelier étudié. Ces épreuves, cette croyance et cette possibilité de construire une carrière nous amènent à penser que se dessinent les termes d'un contrat social qui unirait à la fois les salariés à l'entreprise et les salariés entre eux.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

## I. Entrepreneuriat de soi, ethos et contrat social

La notion de contrat social nous semble être une façon pertinente de répondre à la question sociale telle qu'elle se pose dans les organisations étudiées : pertinente du point de vue de l'ethos à l'égard du travail ainsi que du point de vue de sa traduction concrète au travers des modèles de réussite d'un côté ainsi que des conditions de réussite et de travail comme épreuves de l'autre.

Avant de voir si la notion de contrat social apporte des réponses à la question du « vivre ensemble » au sein de ces organisations, il nous faut préciser ce qu'est le contrat social, la conception de l'individu sur lequel il repose et celle du lien social qui en découle.

### I.1. Retour sur la notion de contrat social

Contrairement au contrat de la sphère juridique, le contrat social est une fiction permettant de penser à la fois les origines de la société et la nature du lien entre individus et société. Il ne se matérialise pas dans un document qui en reprendrait les termes et les limites, même si la Constitution, en tant qu'acte fondateur d'une République, peut être considérée comme l'un des éléments du contrat social. Elle reste cependant un élément relativement figé, malgré les révisions susceptibles d'être opérées, et ne permet donc pas de rendre compte de la dynamique du contrat social. La Constitution peut être associée à la dimension prescrite du contrat social, dimension par nature incomplète.

À partir du XVIe siècle, la notion de contrat social a permis de théoriser les raisons du consentement des individus face à une autorité sociale et étatique, autrement que par le biais de la raison divine[364]. D'une manière générale, en tant que fondement de la société, le contrat social explique le consentement des individus face au pouvoir constitué par ce même contrat. Comme le précise G. Bajoit[365], le contrat social « a donc pour but de concilier la liberté de l'individu et la nécessité de gouverner un collectif ». Il a également permis de théoriser les raisons de la constitution des sociétés et les fondements des liens entre individus se soumettant au même contrat. Ces raisons sont alors à rechercher dans les liens complexes entre intérêts individuels et intérêt général. Ce sont précisément ces liens que le contrat social explore. Il est ce qui permet de comprendre ce qui lie l'intérêt général et les intérêts individuels, faisant ainsi émerger le social et non un ensemble d'individus atomisés. Plus

[364] Cf. Mercure D., « Le modèle néolibérale du vivre ensemble. De la régulation collective à la logique du contrat », p.233 – 246, in : Bajoit G., *Le contrat social dans un monde globalisé*, Fribourg, Academic Press Fribourg, 2008

[365] Bajoit G., *op.cit.*, p. 10.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

précisément, le contrat social est une fiction permettant d'expliquer la constitution d'une société et son maintien (maintien qui ne signifie pas immobilisme) par une entrée particulière : celle de l'individu. Parce que l'individu accepte de restreindre son autonomie et de maîtriser, voire de réduire, sa seule volonté et ses intérêts, la société peut exister. Si les théoriciens du contrat social[366] n'interprètent pas tous de la même façon les raisons qui amènent les individus à se contraindre, tous estiment, d'une part qu'il existe une contrepartie et, d'autre part que le contrat social relève d'un choix, celui des individus.

Le contrat social désigne une modalité de mise en accord et d'échange qui précise les « obligations réciproques et les avantages mutuels »[367] de ceux qui s'y engagent. Le contrat est un outil de régulation : il établit les règles de la coopération entre individus et par ce biais, il est l'un des fondements du lien entre individus. Le contrat, dans la sphère juridique, est une manière de s'assurer du respect des engagements des parties. Dans la sphère sociale, le contrat est informel. Plus subtil, il relève de la croyance et suppose une confiance[368] : l'individu participe à la construction de la société, en l'espèce d'une organisation, à condition de croire en cette société et en ce qu'elle peut lui apporter, que ce soit d'un point de vue instrumental, axiologique, affectif ou encore expressif. Le contrat social peut-être défini, pour reprendre D. Mercure comme un « agencement "raisonné" des principes de liberté et d'égalité, d'équité et de justice, soit un ensemble de normes et de régulation sociale qui régit sous forme d'obligation réciproque […] les liens associatifs entre membres d'une même société […] »[369].

Nous avons défini (à partir de la p.60) l'ethos comme un ensemble de normes et de valeurs orientant le rapport au monde et guidant l'action tant individuelle que collective. L'ethos peut donc être considéré comme ce qui fonde le contrat social. Il est la base axiologique de l'échange, ou des « obligations réciproques et avantages mutuels » pour reprendre les mots de D. Mercure, impulsé(s) par le contrat social. L'ethos se construit et s'incarne dans le quotidien professionnel et organisationnel des salariés leur donnant un registre de « bonnes raisons » de s'inscrire dans l'échange lié au contrat social et de s'y inscrire différemment.

---

[366] Nous pensons particulièrement à T. Hobbes, J. Locke et bien sûr J.-J. Rousseau.

[367] Mercure D., *op.cit.*, p.233

[368] Le contrat juridique suppose également une confiance, mais cette confiance est portée par l'obligation juridique, avec un recours possible : le recours à une autorité légitime dans le domaine qui viendra poser un jugement fondé. La confiance dans le cadre du contrat social est autre : elle ne dispose pas de tels supports ou de recours.

[369] Mercure D., *op.cit.*, p. 234. L'auteur s'appuie sur la conception du contrat social développé par J. Rawls.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

## I.2. Contrat social, individuation, responsabilisation

Le contrat social suppose une conception particulière de l'individu : celui-ci n'est pas considéré *a priori* comme un membre d'une société ou d'un collectif, mais comme un individu - sujet doué d'une réflexivité, à la poursuite d'intérêts propres, acteur dans la construction des valeurs et des normes qui le guident.

Parce que cet individu n'est pas « naturellement » membre d'un collectif, il faut se poser la question suivante : quelles sont les *raisons* qui l'amènent à s'attacher à un groupe d'individus, à respecter des règles qui le contraignent et ainsi à participer à une construction sociale qui le dépasse ?

Si nous recherchons les raisons qui amènent les individus à s'attacher, à se contraindre ou encore à croire, alors cela signifie que pour comprendre le social, il convient de passer par les individus, considérés comme l'entité première pour comprendre la société. Si les structures ont un rôle, c'est celui de contribuer à la construction et au rappel de ces raisons, mais elles ne permettent pas, en elles-mêmes, de comprendre ce qui fait société, si elles ne sont pas analysées du point de vue des individus. La notion de contrat suppose donc une vision particulière du social, qui émerge dans le cadre d'un processus historique d'individualisation. La fonction idéologique[370] du contrat social répond à celle de l'ethos de l'entrepreneuriat de soi en défendant l'idée d'un individu libre et maître de ses décisions.

Développée à partir du XVIe siècle, cette notion de contrat social marque l'entrée de l'individualité dans la conception philosophique puis sociologique de la société. Associé au libéralisme politique, le contrat social fait des individus des êtres doués, non seulement de raisons, mais aussi de pouvoir. Par le biais de ce contrat social, les individus décident du pouvoir qui les dirigera, des modalités d'exercice de ce pouvoir et surtout des limites de ce pouvoir[371]. Les individus sont donc considérés comme responsables : c'est par le biais de leur consentement que le social émerge.

Le social émerge, car le contrat social pose des règles d'équité et ce faisant pose les règles du « vivre ensemble » et de la hiérarchie sociale fonction de la contribution collective. Ce rapport à l'équité constitue le changement principal du nouveau contrat social : l'équité recherchée n'est plus fonction de la contribution collective, mais fonction de qualités personnelles. C'est ce passage que G. Bajoit a analysé, passage entre ce qu'il appelle l'égalité

[370] Troper M., "Contrat social", in : Encyclopédie Universalis, http://www.universalis.fr/encyclopedie/contrat-social/

[371] Mercure D., *op.cit.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

et l'équité, et dont il rend ainsi compte : à travers le contrat social, « tous les humains qui sont considérés d'égale utilité (contribution) ont le droit de bénéficier des mêmes conditions de vie (rétribution)[372] ». À travers le *nouveau* contrat social, c'est « le souci d'égalité […] [qui] a été redéfini. Le but n'est pas plus d'assurer les mêmes conditions de vie à tous ceux qui ont la même utilité. Au contraire, parmi ceux-ci, il convient de récompenser (rétribution) différemment les *individus*, selon leur bonne volonté, leur civisme, leur tolérance, leur initiative personnelle, leur mérite, leur créativité, leur capacité d'autonomie, leur sens des responsabilités (contribution) [373]».

Ce nouveau contrat social n'offre plus seulement une correspondance avec l'individualisation de la société moderne, mais une correspondance avec le mouvement d'individuation de la société contemporaine. La distinction entre l'individualisation et l'individuation ne fait pas l'objet d'un consensus scientifique. Des repères schématiques dans ce qui différencie ces notions peuvent néanmoins être relevés à partir des travaux différents et complexes de G. Simondon[374], V. Descombes[375] ou encore D. Martuccelli[376]. Alors que l'individualisation permet de comprendre la construction de la société par le biais des individus qui la composent ; l'individuation permet de comprendre la construction de l'individualité par le biais de l'interaction entre le social et l'individu. Le nouveau contrat social constitue l'une des modalités importantes de cette interaction et dès lors permet d'accéder à cette individuation. Dans les termes de l'échange qui lie les organisations et les salariés, termes que nous préciserons ci-dessous, les organisations étudiées *offrent* la possibilité à la fois de reconnaître la singularité et de participer à sa construction à partir de l'ouverture de parcours professionnels. C'est en tout cas la possibilité *offerte a priori* dans le cadre d'une traduction et d'une instrumentalisation du nouveau contrat social qui légitime la contrepartie des salariés ainsi que le renforcement de la responsabilité individuelle dans le mouvement d'individuation.

Le travail, en tant qu'élément participant à l'inscription sociale et à la construction des individus, constitue un des éléments pivots du contrat social. Plus précisément, le triptyque travail / emploi / protection sociale constitue un enjeu essentiel. Ainsi, l'exemple du contrat

---

[372] Bajoit G., *op.cit.*, p. 28

[373] Bajoit G., *op.cit.*, p. 29

[374] Voir notamment, Simondon G., *L'individuation et sa genèse physico-biologique*, Paris, ed. Jérôme Millon, 1995 [1964]

[375] Descombes V., « Individuation et Individualisation », *Revue européenne des sciences sociales* [En ligne], XLI-127 | 2003, mis en ligne le 30 novembre 2009. URL : http://ress.revues.org/502

[376] Martuccelli D., *op.cit.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

social issu du compromis fordiste est éclairant[377] : en contrepartie d'une intensification du travail liée à la production de masse, l'entreprise fordiste offre un niveau de salaire et une stabilité permettant l'accès aux biens et le développement de la consommation de masse ; l'État se positionne en tant qu'État Providence en assurant une protection sociale rendue possible grâce à la redistribution. Nous pouvons nous poser la question de savoir à quel type de contrat social aboutissent les compromis organisationnels fondés sur l'ethos de l'entrepreneuriat de soi ? La méthodologie employée et notre cadre empirique organisationnel ne nous permettent pas d'apporter une réponse complète permettant de préciser les configurations du triptyque travail / emploi / protection sociale. En effet, ce dernier élément, à savoir la protection sociale, n'a pas constitué l'un de nos champs d'analyse. De plus, notre étude est située organisationnellement et professionnellement dans un secteur d'activité. C'est pourquoi nous parlerons de compromis organisationnel plutôt que de contrat social, concernant le processus de valorisation étudié dans les organisations hôtelières. Comme nous l'avons vu dans notre première partie (notamment à propos de l'interaction des références sociales, organisationnelles et individuelles de la valorisation, à partir de la p.51), ce compromis organisationnel n'est pas indépendant du contexte social, il en est à la fois le reflet et participe à la production de ce contexte.

Toutefois nous pouvons émettre des hypothèses quant à la configuration du triptyque travail / emploi / protection sociale à partir de la place de l'ethos de l'entrepreneuriat de soi et du mouvement de responsabilisation qu'il suppose.

L'ethos de l'entrepreneuriat de soi offre un cadre axiologique légitimant cette individuation du contrat social qui passe par un renforcement de la responsabilité individuelle. Dans un article consacré à la notion de responsabilité, J. Charbonneau et P. Estèbe montrent bien ce renouvellement du contrat social et son lien avec la responsabilité individuelle : « La valorisation de la liberté de choix des individus dans les décisions qui concernent leur trajectoire de vie et dans le maintien des relations inter- personnelles, l'imprévisibilité des destins individuels et l'affaiblissement des cadres institutionnalisés de la vie sociale sont autant d'éléments qui posent maintenant l'exigence du respect de l'autonomie de l'acteur et obligent un renouvellement de la manière de s'adresser à lui pour l'inciter, le convaincre, le

[377] Voir par exemple Faulkner M., *Travail et Organisation. Regards croisés sur la recherche sociologique*, Paris, L'harmattan, coll. Logiques Sociales, 2008, notamment p.19.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

faire accepter volontairement de s'engager envers les autres et de participer à la vie de la cité. La notion de responsabilité paraît bien convenir à cette exigence[378] ».

Ces mêmes auteurs rappellent que la notion de responsabilité est extrêmement floue et malléable. Associée au contrat social, elle permet néanmoins de « valoriser la capacité d'autonomie des acteurs : on a les responsabilités qu'on se donne[379] ».

L'idée de responsabilité individuelle fortement associée au contrat social explique que, dans le cadre du compromis étudié, les parcours individuels ne soient pas compris comme des constructions sociales, professionnelles et organisationnelles. Cependant, comme l'ont souligné les auteurs, cette responsabilité oblige à donner des signaux, à démontrer, à expliciter que l'association ou encore l'engagement en vaut la peine, pour faire écho à la pénibilité en tant qu'épreuve. Or les signaux ne sont pas les mêmes pour l'ensemble des salariés : alors que pour certains, ils constituent un faisceau d'indices montrant qu'effectivement l'échange est intéressant et sera réalisé ; pour d'autres les signaux, trop faibles, voire inexistants, montrent que le compromis ne pourra pas tenir ses promesses pour tous. Avant de voir plus précisément les effets de ce compromis organisationnel et les interprétations dont il fait l'objet, il nous faut donner plus d'éléments sur les termes de ce compromis.

## II. Termes et interprétations sociales du compromis organisationnel

### II.1. Engagement et conditions d'engagement

Le compromis organisationnel dont il est question repose sur un échange entre les salariés et leur entreprise, représentée par la hiérarchie (du n+1 jusqu'à la direction) ainsi que par le groupe de manière plus générale. Lié à l'ethos de l'entrepreneuriat de soi, ce compromis peut être ainsi formulé : il s'agit d'échanger de l'emploi contre du travail. Alors que le groupe et ses organisations proposent et assurent un emploi avec les avantages qui y sont liés, les individus s'engagent à réaliser un travail selon les règles de la professionnalité hôtelière telle qu'interprétées dans l'organisation (respect de la norme d'activité permanente, investissement au travail, surmonter la pénibilité, etc.). Au plus les individus s'y engagent, en répondant aux attentes organisationnelles, au plus le groupe et ses organisations sont susceptibles d'offrir un emploi qui dénote d'une progression professionnelle reconnue par l'organisation. Il existe donc différents degrés dans les termes du compromis organisationnel.

[378] Charbonneau J., Estèbe P., « Entre l'engagement et l'obligation : l'appel à la responsabilité à l'ordre du jour », *Lien social et Politiques*, n°46, 2001, p. 5 à 15, p.5

[379] Charbonneau J., Estèbe P., *op.cit.*, p. 8



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Schématiquement, il peut aller de la sécurité de l'emploi contre de la force de travail à l'évolution de l'emploi contre l'expression, nous pourrions dire les stigmates, d'une vocation.

Les termes de ce compromis sont en réalité plus contrastés. D'une part, la sécurité de l'emploi n'est ni totale ni assurée et la force de travail n'est pas uniquement force de travail. D'autre part, l'évolution de l'emploi n'est ni certaine ni toujours aboutie et l'expression d'une vocation n'est pas aveugle, elle peut s'accompagner d'une distanciation professionnelle.

Quels sont précisément les termes de ce compromis organisationnel ?

Du côté des salariés, ce compromis revient à accepter de passer, au quotidien, les épreuves liées aux conditions de travail et à l'investissement dans le travail. Du côté de l'entreprise, le compromis est une promesse : celle de reconnaître la valeur professionnelle par le biais de la construction d'une carrière.

Pour préciser ces termes, du côté des salariés, il s'agit de montrer que le travail relève de la vocation, susceptible de passer avant la vie privée : cette expression d'une vocation va alors être considérée comme la condition pour faire face aux difficultés, notamment celles liées aux conditions de travail. Du côté de l'entreprise, la promesse d'avenir fait référence à la possibilité (structurelle, mais pas seulement) de construire une carrière, c'est-à-dire un avenir qui se construit sur les bases d'une professionnalité hôtelière et de la reconnaissance du mérite ou au minimum comme à un avenir professionnel sûr du point de vue de l'activité économique des hôtels.

En effet, les salariés rencontrés, quelle que soit leur place dans la division du travail, expriment l'idée selon laquelle l'importance du groupe les mettrait à l'abri du chômage, sauf à être dans des cas de faute de la part des salariés. Le fait de travailler pour un groupe aussi important est donc considéré comme une sécurité du point de vue de l'emploi. La sécurité de l'emploi constitue la réponse la plus fréquente à la question : « *Qu'est-ce que ça représente pour vous de travailler pour ce groupe ?* ». A cette sécurité, peuvent s'ajouter d'autres avantages comme le fait de bénéficier d'une mutuelle, de réductions dans les hôtels du groupe ou encore le sentiment que le droit du travail constitue un incontournable pour un tel groupe, bien plus que pour les indépendants. En voici quelques illustrations :

*- Déjà, c'est un travail assuré, il y a une sécurité. C'est important, j'ai une petite fille, une femme, une maison.*

Chef de cuisine H2 - Homme, agent de maîtrise, 40 ans, CDI temps plein



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- C'est la sécurité de l'emploi, ça nous permet d'aller dans les hôtels avec des réductions et de comparer !*

Réceptionniste 1, H4 - Femme, employée, 31 ans, CDI temps partiel

*- Je me dis … je suis investie dans un gros groupe. Pour ma première expérience professionnelle, c'est bien … on a beaucoup d'avantages surtout quand on part en vacances, même pour le chômage, on est un peu protégé. Quand on travaille pour un groupe solide comme ça, on se dit qu'il faut y aller pour perdre son boulot !*

Serveuse petit-déjeuner – femme de chambre, H3 - Femme, employée, 39 ans, CDI temps plein

*- Des avantages non négligeables, comme la mutuelle par exemple. Aujourd'hui c'est important, c'est une mutuelle imposée et c'est bien. L'assurance aussi d'un travail. Une sécurité de l'emploi grâce au groupe, même si un hôtel est en difficulté, le groupe a d'autres structures. Le chômage, j'ai connu ça deux mois, j'ai trouvé ça vraiment difficile, donc c'est important pour moi.*

Réceptionniste 2, H4 - Homme, employé, 23 ans, CDI temps plein

*- C'est un … privilège, je pense. Une certaine fierté c'est connu partout. Il y a beaucoup d'hôtels. C'est un avantage pour les salariés par rapport à un indépendant qui peut mettre la clef sous la porte du jour au lendemain. Par rapport à mes expériences précédentes, les indépendants peuvent trouver une bidouille pour virer quelqu'un. Ici c'est très contrôlé, il y a des DRH, des inspecteurs. Les directeurs ne peuvent pas faire ce qu'ils veulent. Il y a un certain contrôle et en parallèle une certaine sécurité.*

1ère de réception, H4 - Femme, agent de maîtrise, 26 ans, CDI temps plein

*- Pensez-vous que le fait de travailler pour ce groupe vous accorde une sécurité particulière au niveau de votre emploi ?*

*- Je pense. Une fois qu'on y est, sauf à partir de soi même, c'est un groupe important. Dès qu'un hôtel a un problème, ils placent les gens dans d'autres hôtels. L'emploi est assuré.*

1er de réception H3 - Homme, employé, 27 ans, CDI temps plein

*- Pensez-vous que le fait de travailler pour ce groupe vous accorde une sécurité particulière au niveau de votre emploi ?*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Oui, si jamais ils n'ont plus besoin de moi ici, je peux aller voir dans un autre hôtel du groupe. Même si je veux devenir gouvernante, je peux le faire dans un autre hôtel du groupe.*

Femme de chambre 2, H1 - Femme, employée, 24 ans, CDD de trois ans

Au minimum, à travers le compromis organisationnel, le groupe s'engage à assurer un emploi à ces salariés. Au mieux, à travers ce compromis, le groupe s'engage à assurer une carrière professionnelle ascendante. Dans ce dernier cas particulièrement, le compromis suppose un décalage temporel entre les obligations sociales des salariés et celles de l'entreprise : les premières sont les conditions permettant la réalisation des secondes. Cela signifie que les salariés agissent sans savoir si effectivement l'entreprise reconnaîtra la réussite des épreuves.

L'une des idées que recouvre le compromis organisationnel est donc celle du rapport à l'avenir : l'investissement se fait dans le temps présent, le retour sur investissement est rattaché au futur. Ce compromis est un moyen de réduire l'incertitude quant à son avenir, grâce à la confiance et à la croyance : même si sa nature informelle suppose une incertitude dans ses termes et dans ses résultats, l'ethos sur lequel il repose, c'est-à-dire les valeurs qu'il porte, les normes de comportement qu'il suppose, les promesses qu'il contient, sont autant d'éléments qui viennent éclaircir le champ des possibles. La confiance, permettant de réduire les incertitudes, est une confiance en l'entreprise et une confiance en soi. Confiance en l'entreprise puisque si les salariés estiment qu'ils ne seront pas reconnus comme professionnels faisant face aux épreuves malgré le travail réalisé et l'investissement dont ils estiment faire preuve, s'ils estiment par exemple que cette reconnaissance est conditionnée par les relations interpersonnelles avec la hiérarchie ou s'ils estiment que la reconnaissance tarde ; alors le compromis organisationnel ne tiendra plus. Cette estimation relève de l'expérience (directe, mais aussi de celle des collègues) et des preuves que l'avancement est réellement possible. La confiance est également une confiance en soi : si les salariés ne s'estiment pas compétents pour faire face à ces épreuves, s'ils estiment qu'ils ne pourront répondre aux exigences organisationnelles, alors le compromis organisationnel n'aura pas pour effet de réduire les incertitudes quant à l'avenir professionnel des salariés, et il n'obligera pas les salariés. Compromis organisationnel et réduction des incertitudes ne sont donc associés que si confiance et croyance existent. En effet, encore faut-il que les salariés estiment les épreuves justes, c'est-à-dire qu'elles entrent dans la définition de la professionnalité que les salariés se donnent.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

À travers ces épreuves, certaines dimensions des activités professionnelles seront considérées comme centrales et valorisées, dès lors qu'elles mettent en scène l'individualité des salariés, positionnant ces derniers comme acteurs principaux de leur carrière. Par le biais de ce compromis, le rôle de l'entreprise est considéré comme second : elle ne ferait qu'appuyer et reconnaître la volonté et la capacité des individus ; elle n'interviendrait que dans un second temps, celui des effets des efforts fournis par les salariés. Le compromis organisationnel n'est que peu axé sur les moyens nécessaires à la réalisation du travail, mais sur les effets individuels possibles de la réalisation du travail.

Nous retrouvons dans ce compromis organisationnel un principe central : l'idée qu'en servant les intérêts de l'organisation, l'individu se met en capacité de servir ses propres intérêts, qui ne sont pas des intérêts de sous-groupes ou de segments, pour reprendre le vocabulaire interactionniste. Ce compromis ne produit pourtant pas les effets escomptés sur l'ensemble des salariés. L'interprétation différenciée par les salariés des promesses de carrière entraîne une interprétation tout aussi différenciée des obligations incombant aux salariés en contrepartie de ces promesses. Force est de constater qu'entre les intérêts individuels et ceux de l'organisation, il y a des formes de médiation susceptibles d'entraîner un décalage. En effet, loin de s'imposer comme un modèle unique, nous allons maintenant voir que la possibilité de faire carrière est comprise différemment par les salariés, aboutissant à une variété de conception du compromis organisationnel.

### II.2. Compromis organisationnel et promesses de carrière différenciées

Pour que fonctionne la contrepartie promise par l'organisation (l'accès aux modèles de réussite sociale) en tant que levier d'action et de mobilisation, elle doit être crédible, c'est-à-dire que l'écart entre la situation de départ et d'arrivée ne doit pas être trop important. Cet écart doit être considéré comme franchissable et les étapes pour atteindre cette situation d'arrivée doivent être visualisées et envisageables. Or la situation de départ de certains salariés explique le déficit de crédibilité du compromis organisationnel dans son versant le plus exigeant, à savoir la construction d'une carrière ascendante ou l'accès à l'indépendance juridique. Cette situation de départ renvoie à la situation actuelle des salariés : place occupée dans la division du travail, activité exercée et surtout représentations de cette activité dans l'hôtel, place accordée dans la hiérarchie informelle des métiers. Cette situation de départ renvoie également au parcours des salariés : parcours de vie, sur le marché du travail, en matière de formation, d'expériences professionnelles et de la variété de ces expériences à la fois au niveau des services et des métiers occupés ainsi qu'au niveau de l'expérience



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

hiérarchique quelle qu'elle soit. Situation actuelle et parcours sont étroitement liés : nous retrouvons des salariés aux profils similaires au sein des étages, de même au sein du service technique ou encore de la réception.

Au final, la place dans la division du travail, elle-même associée à des parcours différents, tend à déterminer la croyance en ce compromis organisationnel, sa faisabilité et l'interprétation qui en est faite. Les bonnes raisons des individus de s'inscrire dans ce compromis organisationnel sont issues de l'interprétation qu'ils font de leur environnement, dont le premier palier est constitué de la place qu'ils occupent dans la division du travail. Ainsi, le service technique et celui des étages sont ceux au sein desquels la possibilité de construire une carrière verticale ou d'ouvrir son propre établissement, a le moins d'écho. Si cette possibilité peut être citée dans les entretiens comme un avantage lié à l'appartenance à un tel groupe, elle est rarement conçue comme une possibilité saisissable et s'incarnant dans un projet.

Le concept de promesses de carrière permet de rendre compte de la diversité des interprétations du compromis organisationnel. C'est cette diversité, cachée derrière un discours homogénéisant mettant sur le devant de la scène l'individu – entrepreneur gérant son établissement ou dirigeant un hôtel du groupe, dont nous proposons de rendre compte ici à travers le concept de promesses de carrière. Nous empruntons ce concept à F. Dany[380], pour qui, il s'agit « de rendre compte des espérances que formulent les cadres par rapport à leur carrière, à partir de l'observation des pratiques de gestion en vigueur autour d'eux[381] ». Cette notion de promesses, contrairement à celle d'offres, comprend l'idée selon laquelle les rapports possibles à l'avenir constituent une croyance, portée par l'observation d'un environnement, qui en l'espèce repose sur un système de valeur centré sur l'entrepreneuriat de soi. Cette croyance repose sur une réalité organisationnelle, car « si le recours au concept de promesse ne suppose pas l'idée d'un engagement explicite et durable des employeurs […], [il] vise toutefois à insister sur le fait que les espérances qui président au comportement des cadres sont des espérances fondées »[382]. Ainsi la promesse tient de l'individu qui croit, espère et fonde son espérance sur une interprétation : celle qu'il fait de son environnement. Si l'ethos de l'entrepreneuriat de soi est le pivot du processus de valorisation des activités hôtelières, l'individu – entrepreneur et son rapport à l'avenir seront interprétés différemment par les

[380] Dany F., « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », in Bouffartigue P., *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001, pp. 207 - 219, p. 210

[381] *Ibid*.

[382] *Ibid*.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

salariés, en fonction de leur position dans l'organisation, de l'activité qu'ils exercent et de leur parcours. Les promesses de carrière différenciées selon les individus prennent appui sur la légitimité et l'écho social de l'entrepreneuriat de soi. Cette légitimité et cet écho social suivent le triple parcours, dont rend compte D. Martuccelli à propos du héros[383], et que nous reprenons pour le modèle de l'individu - entrepreneur tel qu'il s'exprime dans les organisations étudiées :

- La personnalisation : au travers des deux fondateurs et de l'épreuve qu'ils ont su surmonter en créant et développant un tel groupe.
- La banalisation : à travers la possibilité, soit de devenir indépendant juridiquement en gérant son propre gîte, restaurant, chambre d'hôte ou hôtel ; soit de devenir un directeur d'hôtel dans le groupe. Les épreuves sont déjà plus banales, il s'agit de faire preuve d'investissement et d'accepter une mobilité géographique. Les directeurs actuels des hôtels sont ainsi la parfaite transition entre personnalisation et banalisation.
- La généralisation : à travers ce qui fonde la preuve de la vocation, c'est-à-dire réussir à surmonter les épreuves quotidiennes associées à la pénibilité et aux conditions de travail difficiles du secteur.

C'est en effet le système « personnalisation ; banalisation ; généralisation » appliqué à l'entrepreneuriat de soi qui permet, en posant des étapes dans les épreuves à surmonter dès lors considérées comme réalistes, à l'individu de s'installer dans le rôle de l'individu – entrepreneur et finalement d'estimer ces modèles de réussite sociale comme les plus valorisants et les plus pertinents au regard de leur situation actuelle. Lorsque les étapes de la personnalisation, de la banalisation puis de la généralisation paraissent trop éloignées les unes des autres, ce système laisse place à des interprétations différentes qui viennent transformer les termes du compromis organisationnel.

Dans des organisations marquées par l'entrepreneuriat de soi, les promesses de carrière, et plus globalement le rapport à l'avenir, ne concernent pas seulement les cadres, mais l'ensemble des salariés.

Nous distinguons quatre types de promesses de carrière, auxquels s'ajoute une dernière catégorie : la promesse de non-carrière.

---

[383] Martuccelli D., *op. cit*. pp. 108 - 114



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- La première est celle que nous avons analysée jusqu'à présent : la promesse de carrière verticale qui doit permettre à un salarié d'obtenir à terme la direction d'un hôtel, en contrepartie des épreuves surmontées. Elle concerne les salariés les plus diplômés et le passage par la réception est un élément facilitateur. Il existe un effet des diplômes sur ce type de carrière, et ce dès la première étape, puisque les responsables de service sont majoritairement des diplômés de niveau Bac ou Bac+2. Au sein d'un secteur qui dit valoriser les qualités intrinsèques des individus et susceptible d'intégrer tout individu faisant preuve de ces qualités, force est de constater que les diplômes et formations jouent un rôle important dans l'accès à la valorisation par le biais de l'ethos de l'entrepreneuriat de soi. Malgré ce constat, l'un des objets de mécontentement au sein des hôtels étudiés concerne l'absence de différenciation entre ceux ayant des diplômes et ceux n'en ayant pas, mais également entre les diplômes eux-mêmes (CAP – BEP, Bac Professionnel et BTS). Il est vrai que les diplômés côtoient les non-diplômés au sein des mêmes métiers[384]. Dans ce contexte, le sentiment de déclassement est particulièrement présent pour les plus jeunes et les plus diplômés.

*- Quand tu as ton bac, que tu passes ton BTS et que tu te retrouves au desk, à faire la même chose que n'importe qui et surtout au même salaire…*

Réceptionniste 2, H3 - Femme, employée, 25 ans, CDI temps plein

Le sentiment de déclassement a été exprimé par les salariés récemment diplômés vivant leurs premières expériences professionnelles. Mais en tenant compte des parcours professionnels sur le moyen et le long terme, la distinction existe entre les diplômés et les non-diplômés : les responsables de service sont majoritairement des diplômés de niveau Bac ou Bac +2. Il est particulièrement intéressant de noter qu'une fois responsables de service, les salariés ont tendance à faire à nouveau peser les qualités individuelles comme critère de différenciation au sein d'une population majoritairement diplômée. Gravir les échelons de la hiérarchie interne a donc tendance à gommer la visibilité du poids des diplômes et formations, au profit de l'individu – entrepreneur de lui-

[384] Sur ce sujet, voir Lainé F., « De la spécialité de formation au métier », in Giret J-F, Lopez A., Rose J. (dir.), *Des formations pour quels emplois ?*, Paris, La Découverte, 2005.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

même. Le processus de valorisation tait les effets des diplômes et formations. Cette promesse de carrière verticale connaît une résonnance particulière auprès des réceptionnistes, mais aussi des commerciaux, populations les plus diplômées au sein des hôtels. Cette promesse s'adresse également aux salariés diplômés du service restauration. En effet, ces derniers rendent compte d'une carrière ascendante comme d'un avenir envisageable et envisagé. Cette promesse de carrière verticale s'adresse aux salariés du service restauration rattachés au service en salle plutôt qu'à la cuisine ou aux salariés ne souhaitant pas pâtir, ou dans une limite raisonnable, des conditions temporelles de travail des indépendants, jugées plus difficiles que celles offertes par le groupe. Comme nous l'avons vu, les femmes peuvent se sentir concernées par cette promesse, mais elle nécessitera à différents moments de leur parcours un arbitrage sphère privée / sphère professionnelle expliquant que cette promesse se concrétise rarement par la direction d'un hôtel.

- La deuxième est une promesse de carrière indépendante. Cette promesse se base sur l'indépendance juridique comme modèle de réussite sociale et suppose comme la précédente de surmonter les épreuves de la mobilité, de l'investissement et de la pénibilité. Il n'y a pas forcément de concurrence entre les deux premières promesses puisque toutes deux impliquent une connaissance organisationnelle importante liée à la gestion hôtelière qui s'acquière grâce à l'investissement au travail. Les salariés voulant s'installer à leur propre compte s'investissent dans l'organisation, avant de quitter celle-ci. L'objectif est alors un retour aux bases du travail hôtelier et de la relation au client (tout en bénéficiant des moyens organisationnels des grands groupes dans l'apprentissage des savoirs nécessaires à la rationalisation organisationnelle). Le public concerné est en partie le même, les réceptionnistes (notamment ceux qui ne voient pas de retour à leur investissement en termes de carrière interne), mais aussi les salariés du service restauration, salle et surtout cuisine, qui voit dans l'indépendance juridique une valorisation plus grande de leur métier. Alors que pour les salariés de la réception ou encore du service commercial, ces deux premières promesses ne sont pas forcément en concurrence, pour les salariés de la restauration et de la cuisine, il existe une tension forte entre ces deux modèles. Pour ceux qui restent attachés à la cuisine traditionnelle, voire gastronomique, qui, dans les



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

représentations reste marquée par un emploi faible de produits pré-élaborés, l'indépendance juridique reste un modèle vivace. Cette cuisine traditionnelle ou gastronomique, valorisée dans les formations initiales (au détriment d'une réalité plurielle de l'activité en restauration), constitue un point de repère pour les jeunes diplômés.

- La troisième est une promesse d'employabilité principalement à l'égard des salariés de la technique. Cette promesse, comme la précédente, dépasse le cadre des frontières de l'organisation, puisqu'il s'agit de permettre l'accès à des emplois dans le domaine de la technique au sein d'autres organisations. Il s'agit alors de raisonner en termes de parcours professionnel en valorisant des compétences acquises au sein des hôtels et susceptibles d'être déployées dans des établissements recevant du public. Ainsi les compétences liées à la sécurité et la formation du personnel dans ce domaine, à la mise en place d'un plan de prévention, à l'organisation d'une activité mêlant prévention et réponses aux urgences ou encore à la relation aux fournisseurs et aux organismes de contrôle sont autant de compétences intéressant des structures comme les EHPAD[385], mais également des structures éducatives liées à l'Éducation Nationale ou encore liées au secteur médico-social[386]. Ces exemples donnés par les salariés du service technique ont comme point commun d'être des établissements accueillant du public, susceptibles de développer un pôle hébergement avec par exemple un système d'internats. Le compromis organisationnel lié à cette promesse d'employabilité n'est pas interprété comme une obligation pour les salariés de relever les épreuves associées aux deux premières promesses. Ainsi, si la disponibilité temporelle peut être exigée en fonction de l'urgence des situations, elle n'est pas considérée comme une épreuve quotidienne ouvrant les portes d'une carrière interne. De même le rapport passionné au travail ne demande pas à être démontré quotidiennement. La spécificité et la technicité des activités des salariés de ce service et même de leur responsable ne sont pas considérées comme des transitions possibles vers l'individu - entrepreneur directeur d'une filiale ou directeur de son hôtel.

[385] Établissements d'Hébergement pour les Personnes Âgées Dépendantes.

[386] Nous pensons aux structures accueillant des personnes en difficultés sociales, économiques ou familiales ou en situation de handicap, souvent avec un système d'internat.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- Le quatrième type de promesse concerne l'intégration dans le monde du travail et s'adresse aux salariés n'ayant pas de qualification dont le parcours social est marqué par des ruptures. Ces ruptures s'expliquent par des problèmes de santé, par un parcours lié à l'immigration ou à une entrée brutale sur le marché du travail en raison d'une séparation ou du décès du conjoint, de relations difficiles ou inexistantes à la famille, etc. Ce qui importe ici, c'est l'emploi.

*- Quelle place donnez-vous à votre travail dans votre vie ?*

*- Si je ne travaille pas, je pète les plombs. Quand je gardais mon fils pendant trois ans, je faisais des crises. Maintenant, j'ai plus d'amis, je vois du monde. Pour le moral, c'est bon. Quand on ne travaille pas, qu'on est chez soi, on ne sait pas comment les gens nous apprécient, c'est vraiment par le travail qu'on a … Même pour mon caractère, ça a changé depuis que je travaille.*

Femme de chambre 1, H1- Femme, employée, 25 ans, CDI temps plein

Les entretiens des femmes de chambre ont mis en avant un terme en particulier, celui de « l'embauche ». « Être embauchée », c'est la première expression de la réussite pour ces salariées, qui ont commencé comme extras. Cette promesse peut concerner des travailleurs handicapés, des salariés en situation de précarité (extra en restauration ou aux étages). Cette promesse a été particulièrement exprimée par les femmes de chambre dont la carrière est limitée à leur domaine d'activité, leur horizon étant au mieux celui des grades hiérarchiques (première femme de chambre ou gouvernante). Cette promesse d'emploi est l'un des points mis en avant par les gouvernantes. Pour reprendre l'exemple du service réception, les responsables mettent en avant la possibilité d'une carrière verticale comme modèle enviable et possible. La gouvernante insiste, quant à elle, sur cette promesse d'emploi s'adressant à une population ayant peu de ressources pour intégrer ou réintégrer durablement le marché du travail.

*- je ne fais pas de différence, j'ai des gens qui viennent de milieux extrêmement différents, j'ai une personne que j'ai embauché il y a un peu plus de 2 ans, c'est une personne qui avait travaillé très très très longtemps en usine, qui avait perdu son emploi au bout de 20 ans, quelqu'un de très difficile à gérer, pendant longtemps elle m'a dit « je ne suis pas faite pour ce métier-là, je n'ai pas de diplôme ». Je lui ai dit que les diplômes on s'en fiche, on va*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*apprendre sur le tas. Pour moi dans les étages, il ne faut pas forcément de diplôme, je lui ai dit moi je vais t'apprendre le métier, après tu aimes ou pas, mais on va y arriver. Et c'est ça aussi que j'aime dans mon métier, donner une chance, faire en sorte que le travail… on peut y arriver*

Gouvernante, H2 - Femme, agent de maîtrise, 37 ans, CDI temps plein

Cette promesse est actuellement en train de se transformer puisqu'un accord des Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences datant de janvier 2009, et permettant de répondre à une obligation légale de négocier sur ce sujet pour les entreprises de plus de 300 salariés[387], fait de cette population, qualifiée de sensible, une priorité. Cette promesse est progressivement intégrée à la précédente, puisqu'il s'agit de développer l'employabilité des femmes de chambre au travers de la proximité avec les services à la personne. Cependant, cet accord peu vivant ne prend pas en considération la question de la valorisation du travail des femmes de chambre. Les entretiens ont montré à quel point il était important pour les salariés du service des étages de distinguer leur travail (celui des femmes de chambre) d'un travail ancillaire qu'elles associent aux services à la personne (celui des femmes de ménage). Cet accord établit une proximité entre travail des étages dans les hôtels et travail réalisé dans le cadre des services à la personne au domicile des clients ou des bénéficiaires, en ne tenant compte que des activités réalisées. En ne prenant que ce seul critère, ce rapprochement revêt une certaine logique. Pourtant, dès lors que le critère de valorisation professionnelle est intégré, cette logique s'effrite au point que les services à la personne peuvent jouer un rôle de repoussoir. Ce quatrième type de promesse, la promesse d'emploi, exclut tout ressort de valorisation lié à l'activité de travail, à ses règles professionnelles, à la professionnalité. L'individu - entrepreneur associé à cette promesse se réduit à l'individu intégré sur le marché du travail. Le compromis organisationnel est ici celui de l'emploi contre la force de travail. Or le processus de valorisation ne s'attache pas tant à l'emploi qu'au travail, à ses conditions de réalisation et à ses représentations. L'emploi constitue une condition nécessaire, mais loin d'être suffisante. Nous pouvons reprendre les mots de P. d'Iribarne, illustrant

[387] Voir la loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005, dite « loi de cohésion sociale ».



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ce rapport entre la valorisation, l'emploi et le travail : « Malgré toutes les protections que lui offrent le droit du travail et les conquêtes sociales communes à tous, celui qui exerce, sans guère d'autonomie, une activité jugée servile n'échappe pas à une condition estimée peu digne[388] ».

- Enfin, dernière catégorie de promesse, qui par définition n'en est plus : la non carrière dans le groupe, associée à la non-carrière dans le secteur de l'hôtellerie – restauration. La promesse n'est plus ce qui lie l'individu à l'organisation, mais au contraire ce qui les sépare : la promesse est celle d'un individu à lui-même qui s'engage à exclure l'hôtellerie, ou du moins les hôtels du groupe, du champ des possibles concernant son avenir professionnel. Il s'agit de ceux qui ne croient plus dans le compromis organisationnel et qui lisent dans l'organisation, son fonctionnement, les relations qui s'y nouent, autant d'indices d'une demande d'investissement sans retour possible, du moins sans retour à court ou moyen terme à la hauteur des exigences de l'activité. Ce sont ceux pour qui le compromis organisationnel est rompu, exigeant des individus sans contrepartie de la part de l'organisation. Nous retrouvons ici les réceptionnistes de nuit pour lesquels nous avons vu que la condition de mise en visibilité de l'investissement est difficilement réalisable, mais également quelques salariés rencontrés, diplômés dans d'autres secteurs que celui de l'hôtellerie-restauration, pour lesquels les conditions de travail trop exigeantes (que ce soit le rapport au temps ou aux clients) et la faible reconnaissance sociale et organisationnelle (quand le retour se fait trop attendre ou qu'il ne vient pas) ne permettent pas de dessiner les contours d'un avenir enviable. Le lien attachant les salariés à l'organisation est fortement conditionné à un retour sur investissement. Dès lors, si l'organisation n'est pas en mesure de percevoir et de reconnaître les efforts fournis par le salarié ou encore si les efforts de ce dernier sont en décalage avec les attentes organisationnelles, c'est le lien à l'organisation et au compromis organisationnel qui sera remis en cause. L'extrait suivant illustre bien cette rupture :

*- Dans l'idéal, comment vous voyez votre avenir professionnel ?*

[388] d'Iribarne P., *Vous serez tous des maîtres. La grande illusion des temps modernes*, Paris, Ed. du Seuil, 1996.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Franchement … je ne sais plus trop. Il y a encore quelques mois peut-être que je vous aurais dit directeur !*

*- Et maintenant ? Qu'est-ce qui a changé ?*

*- Ce qui a changé ? Ça fait quelque temps maintenant que je bosse ici, enfin pour le groupe. Franchement, c'est trop dur. Au début, j'étais motivé, j'étais ici tout le temps, c'est même moi qui demandais du boulot ! Et puis au bout d'un moment, on en a marre. On bosse tout le temps. Moi j'ai l'impression qu'on vous en demande toujours plus, sauf que je ne pense pas que ça vaut le coup au final.*

*- C'est-à-dire ?*

*- Déjà y'a pas beaucoup de postes de responsables et puis vous savez combien ils sont payés ? Franchement par rapport à nous, c'est pas beaucoup plus. Directeur peut être que là oui, mais… si c'est pour attendre 20 ans et trimer comme ça.*

*- Du coup, comment vous voyez votre avenir professionnel ?*

*- Plus dans l'hôtellerie, faut que je change. Je sais pas, je vais peut-être reprendre une formation dans le commercial.*

Réceptionniste 1, H1 - Homme, employé, 26 ans, CDI temps plein

Nous verrons dans la quatrième partie (p.329) que « l'observation des pratiques de gestion en vigueur autour d'eux », pour reprendre l'expression de F. Dany, et plus globalement l'observation du fonctionnement formel et informel des hôtels dans lesquels les salariés exercent leur activité venant fonder les espérances en matière de carrière, concerne plus directement les logiques à l'œuvre à l'égard des compétences, la place de la relation avec les clients et les attentes de l'organisation et des professionnels concernant cette relation avec les clients, et enfin les rapports hiérarchiques. Ces trois dimensions (compétences, rapport aux clients et rapports hiérarchiques) fondent des promesses de carrière différenciées venant infléchir le compromis organisationnel selon la situation sociale, professionnelle et organisationnelle des salariés.

Les promesses de carrière différenciées montrent que le modèle de l'individu - entrepreneur ne suppose ni une prédominance de la rationalité instrumentale, ni une prédominance de la croyance aveugle qui impliquerait une inscription automatique des individus dans le compromis organisationnel[389]. Ce compromis et ses interprétations sociales

[389] Le rapport des individus au contrat de social et donc au processus de valorisation basé sur l'entrepreneuriat de soi ne relève pas des principes de *l'illusio* tel que défini par P. Bourdieu, c'est-à-dire « le fait d'être pris au jeu, d'être pris par le jeu, de croire que le jeu en vaut la chandelle, ou, pour dire les choses simplement, que ça vaut la



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

mettent en avant ce que R. Boudon appelle « une approche cognitive de la rationalité[390] », appelée indifféremment rationalité cognitive ou ordinaire[391] : « Le postulat fondamental de la Théorie de la Rationalité Cognitive (pour simplifier : de la TRC) est qu'un individu accepte X dès lors qu'il a l'impression que X est la conséquence d'un ensemble de raisons qui lui paraissent acceptables et compatibles entre elles et qu'il n'existe pas à sa portée de système de raisons solides qui le conduirait à un objectif, une opinion, une valeur, une préférence, une croyance différente de X[392] ». R. Boudon nous rappelle que cette rationalité cognitive est limitée : l'évaluation des bonnes raisons de l'agir ne repose pas et ne peut pas reposer sur la connaissance complète de l'ensemble des possibilités qui s'offrent à l'individu. Si bien qu'il y a « des cas où l'on ne sait vraiment pas s'il faut préférer X à Y et des cas où l'on ne sait pas vraiment s'il faut préférer X à Y[393] ». Le système de raisons amenant les individus à s'inscrire dans le compromis organisationnel en fonction d'interprétations propres s'appuie sur des registres axiologique, instrumental et affectif. Ainsi le registre des valeurs est mobilisé au travers de la culture hôtelière, à la fois professionnelle et organisationnelle, ainsi qu'au travers de la place accordée à la sphère privée. Le registre instrumental renvoie la possibilité de construire des parcours professionnels en fonction des moyens à mobiliser. Concernant le registre affectif, nous pensons plus particulièrement au rapport à l'autorité et au mode de mobilisation propres au service des étages que nous développerons p. 396. Cette rationalité cognitive, qui se traduit par des interprétations différentes du compromis organisationnel, suppose des qualités plurielles des liens sociaux.

### II.3. Les qualités du social

Contrairement à l'uniformité que pourrait dessiner le compromis organisationnel dans son versant le plus exigeant et le plus valorisant d'un point de vue organisationnel, la rationalité cognitive dessine une mosaïque sociale. Les segments de cette mosaïque peuvent

---

peine de jouer » (Bourdieu P., *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil, 1994, p .151). Ce concept peut sembler pourtant approprié lorsqu'il s'agit de comprendre les raisons de l'investissement des individus dans une organisation quelconque. *L'illusio* s'inscrit dans le cadre d'une sociologie du dévoilement positionnant les individus dans une incapacité à se saisir des contextes, de leurs règles et des contraintes qu'ils imposent aux individus. Ce contexte, ses règles et ses contraintes constituent ici des éléments sur lesquels s'appuient les individus pour interpréter différemment le compromis organisationnel.

[390] Boudon R., « Une approche cognitive de la rationalité », Conférence inaugurale, *XXVIIè journées de microéconomie d'Angers*, jeudi 3 et vendredi 4 juin 2010. Disponible sur ead.univ-angers.fr/~granem08/IMG/pdf/Boudon-rationalite-JMA.pdf

[391] Voir également Boudon R., « La rationalité ordinaire : colonne vertébrale des sciences sociales », *L'Année sociologique*, 2010, 60, n° 1, p. 19-40.

[392] Boudon R., « Une approche cognitive de la rationalité », Conférence inaugurale, *XXVIIè journées de microéconomie d'Angers*, jeudi 3 et vendredi 4 juin 2010, p. 2.

[393] Boudon R., p. 3.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ainsi trouver de bonnes raisons d'être étrangers à ce compromis, ou encore d'en donner des interprétations très différentes. Si le compromis organisationnel participe à la création de liens sociaux, il n'impose pas une uniformisation de ces liens, mais une segmentation sociale : il est un liant pour ceux qui l'interprètent de la même façon et qui se trouvent en position organisationnelle de donner une même interprétation. Mais ce compromis ne permet pas d'établir de liens entre salariés l'interprétant différemment. Les déceptions et le sentiment d'un décalage entre ce que propose l'organisation et ce à quoi peut légitimement s'attendre un salarié en fonction de sa situation actuelle, ne permettent pas de fonder un collectif dépassant les frontières des segments professionnels.

Le compromis organisationnel en question développe deux qualités du social[394], particulièrement présentes dans les organisations contemporaines : un rapport transactionnel entre les salariés et les organisations, et ce que l'on peut qualifier d'un rapport commun entre les salariés des différents services, rapport commun qu'il faut distinguer de ce qui se noue entre les salariés réunis par une même promesse de carrière.

Le lien transactionnel est ce qui lie les salariés aux hôtels. Au-delà de la proximité entre les notions de transaction et de compromis, la transaction désigne un lien entre individus ou entre individus et organisations (incarnées par les responsables et les directions) qui repose sur l'idée que chacun poursuive des objectifs ou défende des enjeux (qui peuvent s'inscrire dans d'autres registres de rationalités que la rationalité instrumentale), avec une zone d'enchevêtrement suffisante pour aboutir à un compromis censé guider les comportements et/ou l'action. La transaction s'éprouve au quotidien et dans l'action : la confiance est nécessaire et s'incarne dans des preuves qui soit renforcent le lien, soit le rompent. En l'espèce, la transaction n'est pas un échange immédiat, mais une promesse qui suppose un retour différé et incertain de la part de l'organisation. La transaction ne désigne pas un rapport purement économique et stratégique, elle se fonde sur un compromis qui existe, car il y a confiance, croyance, partage de valeurs. Pour autant, si cette confiance, cette croyance et ce partage de valeurs sont des conditions importantes, c'est bien la promesse que chacun s'y retrouvera, à l'égard de ses enjeux ou des objectifs, qui fonde le lien social.

Le lien entre les salariés des hôtels est autre : il peut être qualifié de « commun ». Le commun désigne « ce collectif [qui] existe parce qu'existe simplement l'obligation et/ou la

[394] Nous empruntons les analyses de C. Giraud sur la nécessité de porter le regard en deçà et au-delà du collectif idéalisé, pour distinguer plus finement les liens sociaux relevant du communautaire, du collectif, du transactionnel ou encore du commun. Giraud C., *L'intelligibilité du social. Chemins sociologiques*. Paris, Ed. L'Harmattan, coll. Logiques Sociales, 1999.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

nécessité de faire quelque chose avec ou en tenant compte de l'autre[395] » et nous pourrions ajouter : même si à l'occasion de ce « faire » ensemble se crée d'autres liens que ceux de la nécessité et de l'obligation. Le commun ne suppose pas un investissement particulier dans la relation et dans ce qui l'incarne, même s'il n'exclut pas un attachement, fait notamment d'envie et de sympathie, pour reprendre C. Giraud, et nous pourrions ajouter aussi de déception. Le commun traduit une posture de contribution pour laquelle la contribution des autres n'est pas perçue complètement ou dans toute son ampleur. Les individus « contribuent du simple fait de la division sociale[396] ». Les individus contribuent donc à la réalisation des objectifs de l'organisation en raison de l'activité qui leur est donnée et qui est cadrée par la division du travail. Le commun, au sein d'une organisation, se fonde donc sur les règles de cette division du travail. Il traduit une difficulté, celle de « se sentir concerné par des événements n'interférant pas directement avec notre vie propre ou d'être simple partie prenante[397] ». Si cette qualité du social est celle qui fonde le lien entre salariés interprétant différemment le compromis organisationnel, il n'empêche pas le développement d'autres qualités du social entre professionnels liés par une même compréhension du compromis organisationnel (entre femmes de chambre par exemple) et positionnés dans une même situation organisationnelle. Au contraire, ce commun autorise « la coexistence de différences identitaires fondées sur des expériences hétéronomes[398] ». Ces expériences fondatrices de l'identité renvoient ici à deux paramètres : celui de la promesse de carrière (qui implique également de tenir compte du registre privé et familial) et celui du métier comme base de la distinction des services (réception, restauration, étages, commercial, technique). Dans les entretiens, le « nous » fait rarement référence à l'ensemble des salariés de l'hôtel (quand c'est le cas, il se retrouve dans les entretiens des directeurs et responsables) ; il renvoie bien plus souvent à un segment professionnel déterminé par la division horizontale du travail, à savoir les services. Le compromis organisationnel, non seulement n'a pas su comprendre les spécificités sociales et s'appuyer dessus, mais il les a renforcées. Par ailleurs, quand le transactionnel n'est pas ou plus ce qui caractérise le lien entre salariés et organisation, quand la promesse ne se réalise pas ou que se développe le sentiment que cette promesse s'adresse aux autres et non à soi, alors c'est le commun qui se développe entre les salariés et les hôtels. Ce commun est fondé sur un rapport d'usage, jusqu'à ce que ce commun ne soit plus perçu, c'est alors le départ qui est envisagé.

[395] Giraud C., *op.cit.*, p.30
[396] Giraud C., *op.cit.*, p. 34
[397] *Ibid.*
[398] Giraud C., *op.cit.*, p. 34 - 35



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

## Conclusion de la troisième partie

Au sein des organisations hôtelières étudiées, la valorisation des activités professionnelles et de ceux qui les réalisent est conditionnée au respect du compromis organisationnel lié à l'entrepreneuriat de soi. La conditionnalité de cette valorisation organisationnelle revient à soumettre l'accès à cette forme de valorisation au respect des exigences du compromis, à savoir le fait de passer et de surmonter les épreuves liées à la mobilité, à l'investissement et à la pénibilité. Le respect de ces exigences par les individus leur ouvre la possibilité d'accéder à une carrière professionnelle.

Il reste difficile d'associer à ce compromis organisationnel, un contrat social aux termes, aux conditions et aux effets semblables. Les interactions entre les références sociales, organisationnelles et individuelles impliquent une perméabilité des valeurs, des normes et du fondement du « vivre ensemble ». Ainsi l'entrepreneuriat de soi a été analysé comme une caractéristique du monde social contemporain (voir à partir de la p. 63). Nous pouvons faire l'hypothèse que sa proximité avec la notion de contrat social, l'individuation et la responsabilisation qu'il suppose peuvent fonder les termes d'un contrat axé sur la possibilité de se construire en tant qu'individu - entrepreneur, sur des formes de reconnaissance en cas de proximité avec ce modèle, mais aussi sur des interprétations différenciées de ce contrat produisant une variabilité forte de liens sociaux. Si le contrat social ne peut être dessiné que dans les grandes lignes, le compromis organisationnel a pu être analysé plus finement.

Ainsi, et contrairement à ce que laisse supposer le groupe par le biais de ses moyens de communication internes et par le biais des directeurs, il ne suffit pas de donner ou de se donner dans son travail, pour se voir intégrer dans le processus de valorisation. L'individu qui s'investit, qui cherche à réaliser du beau travail, ne se verra pas forcément reconnaître comme individu méritant. Pour être ainsi reconnu, encore faut-il s'entendre sur ce qui relève du beau travail : par exemple le « culte de l'urgence » ou encore le fait « d'abattre le travail » ne va pas de soi comme critère du beau travail. Pourtant ce sont ces critères qui s'imposent dans les organisations étudiées. Face à l'ethos à l'égard du travail, l'organisation n'offre pas les mêmes possibilités à l'ensemble des salariés de réaliser le « beau » travail du point de vue organisationnel. Ainsi, le type de management, les relations avec les clients, le rapport aux compétences professionnelles et leur reconnaissance sont autant d'éléments explicatifs, à prendre en compte dans la capacité et la volonté individuelles et collectives à répondre aux exigences organisationnelles. Le système de « bonnes raisons » sur lequel s'appuie l'ethos de l'entrepreneuriat de soi n'agit pas de la même façon ni avec la même force pour l'ensemble



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

du personnel. Pour certaines catégories de personnel, ce système ne peut fonctionner, car les situations et les individus qui l'incarnent apparaissent comme trop éloignés de leur expérience de travail, de leur parcours et de leurs propres processus de valorisation. Finalement, la différence entre individu – entrepreneur et individu ordinaire n'est pas due à la nature de leur rationalité, qui serait d'un côté plus instrumentale et de l'autre susceptible de reposer sur un fondement axiologique, traditionnel ou affectif. La différence tient dans les « bonnes raisons » qu'ont les individus d'adhérer ou pas à cet ethos de l'entrepreneuriat de soi sur lequel s'appuie le gouvernement des organisations. Nous verrons qu'en effet, dans le processus de banalisation et de généralisation des modèles de réussite sociale, des indices peuvent être lus par les membres des organisations étudiées et que ces indices sont constitutifs des raisons d'adhérer ou de ne pas adhérer à l'ethos de l'entrepreneuriat de soi. Dans notre quatrième et dernière partie, nous allons voir que ces indices sont ceux ayant trait à la conception, à l'exercice et à la reconnaissance des compétences ; au rapport au client et au rapport à l'autorité et au mode managérial.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

# Quatrième partie : L'entrepreneuriat de soi, un ethos de travail étalon dans le processus de valorisation



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

## Introduction de la quatrième partie

Cette partie se donne pour objectifs de consulter les liens entre l'ethos de l'entrepreneuriat de soi et l'organisation du travail, et la façon dont ce système produit distinction et élection sociales. L'ethos de l'entrepreneuriat de soi qui positionne l'individu comme acteur quasiment unique de sa vie, en l'espèce de sa vie professionnelle, repose en fait sur un système organisationnel et managérial, véritable support pour l'individu ou contraire véritable frein, selon son positionnement social. Ce système sera analysé à partir de trois dimensions :

- Les compétences (chapitre 9, p. 333) : la façon dont elles sont perçues, leur rapport à la professionnalité, la façon dont les compétences sont mobilisées pour la réalisation d'une activité et les représentations qui y sont associées. Il s'agira d'analyser la place de l'ethos de l'entrepreneuriat de soi dans l'exercice des compétences et la construction des représentations associées aux compétences nécessaires à la réalisation des différentes activités hôtelières.
- Le rapport au client (chapitre 10, p.357) : l'ethos de l'entrepreneuriat de soi repose sur l'idée d'une maîtrise de l'environnement par l'individu. Dans le cadre des relations de service, relations déséquilibrées entre le client et le salarié, nous nous poserons la question de savoir ce qu'implique la valorisation de l'individu – entrepreneur. Nous regarderons donc les logiques à l'œuvre permettant de retrouver une maîtrise de la relation de service. Nous qualifierons également cette relation de service et la maîtrise qu'elle suppose en fonction de l'activité exercée et du positionnement organisationnel des salariés.
- Le rapport à l'autorité et les différents modes de mobilisation des salariés (chapitre 11, p. 379) : nous questionnerons la cohérence entre le système hiérarchique et les rapports différenciés à l'autorité d'une part et l'ethos de l'entrepreneuriat de soi d'autre part.

Dans cette partie, nous nous appuierons principalement sur deux exemples : les réceptionnistes et les femmes de chambre. Ces deux populations de salariés composant les extrémités du processus de valorisation nous offrent un regard privilégié sur le rôle de l'organisation du travail et du mode de fonctionnement des hôtels quant à la possibilité d'intégrer le processus de valorisation. En s'intéressant aux extrémités du processus de valorisation, nous pourrons analyser les différents degrés d'exigence du compromis



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

organisationnel lié à l'ethos de l'entrepreneuriat de soi grâce aux cas des réceptionnistes et des femmes de chambre.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

# Chapitre 9 / Les compétences : de la conception à la pratique

Nous avons vu, p. 84, que les compétences de service illustraient le débat sur les registres de qualités mobilisés par les individus dans la réalisation de leur travail. Ces compétences de service sont perçues comme mobilisant faiblement les savoirs techniques et les savoir-faire. Qu'en est-il pour les compétences hôtelières ? Quelles sont les représentations associées à ces compétences relevant à la fois des sphères touristique et domestique ? Que nous disent les pratiques observées des salariés ? Et surtout, que nous disent ces représentations et ces pratiques du positionnement des différents métiers quant au processus de valorisation par le biais de l'entrepreneuriat de soi ?

Dans un premier temps, nous verrons l'une des spécificités des activités touristiques (ou encore des activités liées au bien-être) : l'illusion du travail de la détente cherchant à transfigurer la catégorie travail.

Dans un deuxième temps, nous verrons que les représentations associées aux compétences hôtelières sont loin d'être homogènes et que ces représentations constituent un paramètre important du positionnement des activités professionnelles, et de ceux qui les exercent, dans le processus de valorisation.

## I. Masque et authenticité : l'illusion du travail de la détente

Deux éléments liés aux représentations attachées aux métiers de l'hôtellerie ont été présentés jusqu'alors de manière distincte : d'une part l'apparente banalité des compétences de service et d'autre part la pénibilité associée au travail hôtelier. L'une sert le processus de valorisation individuelle (surmonter la pénibilité), l'autre sert le processus de sélection individuelle et sociale (le registre des *bonnes* manières). La sélection faible au départ rend le processus de valorisation d'autant plus important que la construction de la professionnalité ne s'inscrit pas dans un parcours formatif long, structurant et obligatoire pour intégrer le marché du travail hôtelier.

La pénibilité du travail hôtelier contraste avec la représentation des compétences hôtelières, qui se réduiraient à des qualités personnelles. D'un côté, le travail hôtelier est considéré comme pénible en raison de conditions de travail difficiles, de l'autre, il est considéré comme facilement accessible, car sa réalisation supposerait la mise en œuvre de qualités personnelles, bien plus que de compétences techniques acquises par le biais de la formation et de l'expérience. Ces qualités personnelles associées au travail hôtelier ne se



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

construiraient que pour une part minime dans le cadre des expériences professionnelles : elles relèveraient bien plus de l'éducation, des *bonnes* manières et de la politesse, voire de qualités personnelles portant sur la relation à autrui.

Le travail hôtelier serait ainsi facilement accessible puisque la sélection se ferait par le biais des *bonnes* manières, de la *bonne* tenue, qu'elle soit vestimentaire ou comportementale, c'est-à-dire la *bonne* proximité et la bonne distance aux clients. Sans être rattachées à une construction professionnelle et organisationnelle, ces *bonnes* manières sont alors considérées comme relevant de la seule socialisation primaire (P. Berger et T. Luckmann[399]). Le travail hôtelier serait donc facilement accessible, mais difficilement tenable : l'élection et la distinction se feraient par le biais d'un autre registre de qualités personnelles liées au courage, aux efforts et au mérite. C'est cette distinction entre la sélection faible, faisant du marché du travail hôtelier un marché ouvert, et le processus d'élection, faisant du marché interne un marché plus restreint et fermé, qui laisse toute sa place à l'ethos de l'entreprenariat de soi. Réaliser, et continuer sur le long terme à réaliser, un travail pénible, difficilement tenable, sans montrer de signe de souffrance ou d'usure permet de valoriser un travail facilement accessible et devient ainsi l'un des éléments forts de la professionnalité hôtelière. Cette dernière repose donc sur une conception particulière du travail hôtelier : ce travail se doit de ne pas en avoir l'air, exercice d'autant plus valorisant que la réalisation du travail est difficile en raison de la pénibilité.

En effet, le secteur du tourisme repose sur un travail qui se doit de ne pas en avoir l'air ; comme ce peut être également le cas pour certains services à la personne touchant à la transformation physique ou esthétique (le travail du bien-être ou de la détente). Le Club Med, analysé par des auteurs comme A. Ehrenberg[400] ou encore B. Réau[401], peut être considéré de ce point de vue comme un idéal-type. Pour reprendre A. Ehrenberg, « Le Club est un terrain riche en significations pour une anatomie du contemporain, car il dissout dans un même espace institutionnel les catégories du travail et du loisir, la figure traditionnelle du travailleur et celle du consommateur. [ …]. Rendant plus incertaines les hiérarchies, et plus visibles les personnes[402] ».

---

[399] Berger P., Luckmann T., *La construction sociale de la réalité*, Paris, ed. Armand Colin, 1996 (2e éd.)

[400] La deuxième partie se son livre, *Le culte de la performance*, consacrée à l'extension de la compétition dans le registre de la consommation s'intitule « C'est au Club et nulle part ailleurs ». Ehrenberg A., *op.cit.* pp. 99 - 168.

[401] Réau B., *Les Français et les vacances. Sociologie des pratiques et offres de loisir*, Paris, CNRS, 2011

[402] Ehrenberg A., *op.cit.*, p. 101 - 102.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

À travers cet idéal-type du Club Med, nous voyons que le travail du bien-être transfigure la catégorie *travail*, en l'associant au registre du loisir, de l'expression de l'individualité, du privé, bien plus qu'à celui de la contrainte, de l'obligation ou encore du rôle professionnel. Ainsi l'identité qui se construit et se joue dans le cadre du travail du bien-être n'aurait que peu à voir avec les relations de pouvoirs et les logiques organisationnelles. Les relations nouées dans ce cadre ne se laisseraient pas guider par la structure du travail et son organisation. Les relations avec les clients seraient alors des relations de personne à personne, et non de salarié à client mis en lien grâce à une offre de service définie organisationnellement. Le service rendu relèverait alors de l'oblativité, et non de la posture professionnelle et organisationnelle.

Ainsi sur le site du groupe étudié, nous retrouvons un questionnaire « quel métier vous correspond le mieux ? ». Ce questionnaire appuie largement sur le registre des qualités personnelles, laissant entendre que le travail hôtelier correspond à un choix dont la réussite dépend bien plus de ces qualités que de la posture professionnelle. La consigne de départ est d'ailleurs la suivante : « Pour chaque situation, choisissez simplement la réaction qui vous correspond le mieux. Répondez le plus naturellement et le plus spontanément possible afin que ce questionnaire vous soit utile ». « Simplement », « réaction », « naturellement », « spontanément » sont autant de marqueurs de la représentation associée aux métiers de l'hôtellerie et aux compétences nécessaires.

Les questions qui suivent sont tout aussi instructives. Loin de prendre appui sur des situations inspirées du cadre professionnel hôtelier, les questions s'intègrent dans le cadre de la vie privée ou sociale. Seule une question s'inscrit dans un cadre professionnel et deux posent comme décor l'hôtel ou le restaurant, mais à partir du point de vue du client.

Voici quelques exemples de questions posées : « Vous êtes dans le train et votre voisin se met à vous faire la conversation : vous discutez avec lui et vous parlez de choses et d'autres pour faire passer le temps ou vous n'avez pas très envie de discuter et vous faites rapidement autre chose pour montrer que vous êtes occupé » ; « Vous allez seul au cinéma et deux films sont à l'affiche : vous allez voir le film qui vous donne à réfléchir en faisant une satire de notre société ou l'autre film beaucoup moins sérieux, mais bien plus divertissant » ; « Des amis viennent passer un après-midi chez vous : vous prévoyez de passer un moment sympathique en discutant ensemble ou vous essayez de prévoir une sortie commune pour vous divertir » ; « En vous promenant dans votre quartier, vous rencontrez un touriste qui vous demande son chemin : vous lui proposez de l'accompagner ou vous répondez rapidement à sa question et vous continuez votre chemin » ; « vous venez d'être embauché et



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

vous allez avoir pour la première fois un entretien avec votre supérieur hiérarchique : vous essayez de prévoir cet entretien, d'anticiper les questions et de réfléchir aux réponses que vous pourrez donner ou vous vous dites que vous ne pourrez pas tout prévoir et que, puisque vous correspondez au poste, il vous suffit d'être vous-même » ; « Vous passez une nuit dans un hôtel. Qu'est-ce qui vous décevrez le plus : le personnel de l'hôtel n'est pas très accueillant, disant à peine bonjour et vous trouvez qu'il n'est pas assez souriant ou la chambre n'est pas très agréable, elle est mal agencée et le lit n'est pas très confortable ». La fin du questionnaire comporte une série de 30 questions auxquelles il faut répondre en se positionnant sur une échelle de Likert. Voici quelques exemples de questions : « j'aime faire de nouvelles expériences ou tenter l'inconnu », « cela me mettrait mal à l'aise de devoir prendre le bus ou le métro sans ticket » ; « j'ai souvent peur de mal faire ou de me tromper » ; « quand quelqu'un m'énerve j'arrive facilement à le cacher ».

Les questions nous semblent renvoyer à quatre registres principaux : celui de l'hospitalité et plus généralement du rapport aux autres ; celui de l'organisation individuelle ; celui des règles et du rapport aux règles ; celui des difficultés et de la capacité à les surmonter. Chacun de ces registres est abordé sous l'angle de la personnalité. Les résultats du questionnaire sont classés selon trois catégories : le profil (par exemple réaliste ou ouvert d'esprit, modeste ou entreprenant), les préférences (réflexion, action, logistique, relaxation) et les opportunités en termes de métier (opportunités, opportunités possibles, peu d'opportunités). Ce questionnaire met en avant les critères censés prévaloir dans les choix professionnels, laissant transparaître les critères de recrutement, venant brouiller les frontières privé / professionnel, travail / loisir, travailleur / consommateur. Les questions liées à l'organisation du travail et au mode de fonctionnement des hôtels n'apparaissent pas ou de façon détournée. Ce questionnaire laisse penser que la relation de service est conçue comme une relation entre personnes dont la réussite repose sur des qualités personnelles. Aucune allusion n'est faite au cadre marchand et professionnel de la relation de service. Le fait de passer sous silence les dimensions professionnelle et marchande de l'activité hôtelière fait écho à « l'enchantement du monde touristique », analysé par B. Réau et F. Poupeau[403].

Évidemment, le travail hôtelier étudié dans le cadre de cette thèse ne correspond pas pleinement à l'idéal-type du Club Med. Il nous semble que le rapport à la mise en visibilité de l'individualité est plus complexe. D'une part, car les rôles sociaux ne se limitent pas au champ du travail et dès lors, même extraite du registre de l'obligation et de la contrainte, la

[403] Réau B. et Poupeau F., « L'enchantement du monde touristique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2007/5 n° 170, p. 4-13.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

relation professionnelle (entre salariés et avec les clients) n'est jamais uniquement une relation de personne à personne. D'autre part, car ce travail transfiguré est une illusion.

En effet, l'illusion du travail de la détente, qui consiste à dénier tout caractère contraint de l'emploi occupé et à s'affranchir des frontières sociales traditionnelles entre le loisir et le travail, ne sort cette activité ni du salariat ni de l'organisation du travail qui en définit les modalités. À travers le principe de l'illusion du travail de la détente, il s'agit de gommer la relation marchande et professionnelle au profit d'une relation entre personnes : une personne rend service à une autre, posant sur un pied d'égalité les deux parties prenantes de l'interaction. Cette illusion du travail de la détente est en réalité une prescription organisationnelle qui, par nature, réintroduit les dimensions professionnelle et salariale ainsi que leur caractère contraint.

- *Vous me parlez* […] *d'une atmosphère détendue, comment on crée cette atmosphère ?*

- *Il y a un moyen d'avoir de la détente au niveau du restaurant, c'est de faire en sorte que les collaborateurs aient toutes les armes pour pouvoir répondre aux questions des clients, qu'ils maîtrisent bien leur profession, que ce soient de bons professionnels.*

Responsable restauration, H2 - Femme, agent de maîtrise, 34 ans, CDI temps plein

Il s'agit bien d'une illusion prioritairement à destination des clients puisque les frontières entre travail / loisir, salarié / client, privé / professionnel continuent de jouer et de structurer la relation entre les salariés et les clients ; même si le temps de l'interaction, les masques organisationnels et professionnels permettent de construire une « relation enchantée » (J. Pinto[404]). Cette « relation enchantée » repose sur un jeu autour de la subjectivité entre exposition de soi et uniformisation. Ce jeu autour de la subjectivité est celui qui consiste en un « travail sur soi pour corriger des aspects non appropriés à un contexte déterminé[405] », en une disponibilité définie par autrui (le client, même si l'organisation n'est pas étrangère à la définition de ses attentes) ainsi qu'en un subtil mélange entre masque et individualité, entre identité pour soi et identité pour autrui pour reprendre les catégories de C. Dubar[406].

---

[404] Pinto J., « Une relation enchantée : la secrétaire et son patron », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°84, 1990, pp 32 – 48.

[405] Pinto J., *op.cit.*, p. 36

[406] Dubar C., *op.cit.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

C'est ce jeu autour de la subjectivité, c'est-à-dire la capacité à créer les conditions d'une « relation enchantée » malgré une forte standardisation, qui fait l'objet d'une reconnaissance essentielle pour établir un avenir professionnel au sein de ces organisations. Paradoxalement, la maîtrise de la « relation enchantée » au client est l'une des expressions valorisées de l'entrepreneuriat de soi[407].

Pour autant ce jeu n'est pas sans effet : « le jeu superficiel implique peut-être un jeu plus profond. [...]. Que le sujet éprouve ou non les émotions qu'il affiche, ce qu'il montre de lui le conforme » (A. Jeantet[408]). Dès lors, nous pouvons nous demander dans quelle mesure cette illusion n'est pas également destinée aux salariés. À destination de ces derniers, cette illusion n'en est déjà plus une puisque les salariés ont accès aux coulisses des services. Le registre de l'enchantement permet alors de conforter la correspondance entre l'individu et son activité ainsi que celle établie entre l'individu et l'ethos de l'entrepreneuriat de soi.

Si nous pouvons dire que le travail de la détente perd de son caractère illusoire lorsqu'il est destiné aux salariés, c'est en raison des logiques de « distance au rôle », pour reprendre le concept développé par E. Goffman[409]. Cette distance est particulièrement prégnante dans le cadre des imprévus, qu'il s'agisse de conflits avec des clients ou des demandes inattendues voire décalées des clients. Ces imprévus renvoient aux « cas où la scène d'activité produit chez l'individu un moi (*self*) qu'il répugne apparemment à accepter ouvertement, puisque sa conduite suggère qu'il y a peu d'affiliation entre lui et son rôle[410]. » Même si la distance au rôle peut traduire différents rapports à ce dernier : une faible reconnaissance dans le rôle, une maîtrise importante du rôle, un soutien adressé aux autres personnes de la « scène d'activité » quant à la tenue de leur rôle, etc.

La distance au rôle se lit ainsi lorsque ce réceptionniste de l'hôtel H4, présent depuis plus d'un an, se retrouve face à un client affirmant que sa société lui a réservé une chambre sans qu'il n'y ait de trace de cette réservation. Après consultation du logiciel de réservation, le réceptionniste sort de la réception pour demander confirmation auprès de la salariée en charge

---

[407] La « relation enchantée », telle que définie par J. Pinto, repose sur une relation particulièrement déséquilibrée entre la secrétaire et son patron, que l'auteur qualifie de domination. L'analogie avec la relation hôtelière entre salarié et client a ses limites : il ne peut s'agir de domination quand l'organisation, en coulisse, oriente la relation et participe à la définition des attentes du client. Mais alors que, qualifier la relation au client de « relation enchantée » laisserait supposer un *doux* déséquilibre au profit du client (doux car accepté, avec un salarié acteur de cette relation), l'organisation valorise le semblant de ce déséquilibre et la prise en main par le salarié.

[408] Jeantet A., « L'émotion prescrite au travail », *Travailler*, 2003- 1, n°9, pp. 99 - 112

[409] Goffman E., « La distance au rôle en salle d'opération », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2002/3 n° 143, p. 80-87, p. 81

[410] Goffman E., *op.cit.*, p. 81



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

des réservations dont le bureau, qui n'est pas accessible pour les clients, se situe à l'arrière de la réception. Le réceptionniste, en entendant le client lui dire au loin « vérifiez parce que je suis sûre que la réservation a été faite », entre dans le bureau de sa collègue et dit à voix basse « évidemment monsieur, monsieur a certainement raison ». En montrant, à lui-même et à sa collègue, qu'il doute des dires du client, il détourne ainsi les règles de politesse en vigueur dans son métier en les exagérant.

Autre exemple au sein de l'hôtel H3 : à la suite d'une explication avec un client exigeant que le réceptionniste aille chercher ses bagages dans le taxi, les professionnels, une fois le client entré dans l'ascenseur, lèvent les yeux au ciel et ironisent sur les services que pourraient créer l'hôtel, à savoir cirer les chaussures, balayer le sol devant le passage des clients ou encore apporter une aide à la toilette des clients.

Nous voyons que du point de vue des salariés, le travail de la détente ne suppose pas de s'extraire ni du salariat ni des relations de pouvoir marquant la relation de service qui se noue dans le cadre hôtelier. Pour reprendre les analyses d'E. Goffman : « Lorsqu'un individu se soustrait à un soi situé (*situated self*), il ne va pas se lover dans quelque monde psychologique qu'il créerait lui-même ; il agit plutôt au nom d'une autre identité sociale[411]. » Cette distance de rôle permet de repositionner les salariés dans un rôle plus global que celui qui leur est attribué dans le face à face avec le client. Cette distance au rôle n'est pas uniquement l'expression de l'individualité, voire de la subjectivité ; elle est surtout l'expression de la compréhension par les salariés du cadre social et organisationnel dans lequel se déroule leur activité et par là même, elle permet un rééquilibrage dans la relation de service.

Si tout est fait, que ce soit du point de vue organisationnel ou professionnel, pour que la relation soit enchantée le temps du face-à-face et de la réalisation du service, elle ne repose pas pour autant sur un charme qui annihilerait toute capacité des individus à comprendre leur environnement et à rechercher un rééquilibrage dans la relation avec le client.

Pour bien comprendre ce travail de la détente, les illusions qui y sont associées et leurs limites ainsi que l'organisation et les conditions de réalisation qu'il suppose, il nous faut analyser plus finement les réalités qu'il recouvre en fonction des activités. En effet, concernant la réception, les étages ou encore la restauration, le travail de la détente ne sera pas le même.

---

[411] Goffman E., *op. cit.*, p. 83



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Les représentations associées aux compétences nécessaires à la réalisation de ce travail de la détente, qualifiant ces dernières de qualités personnelles associées à « l'être » plutôt qu'au « faire », se différencient selon la population à laquelle elles s'adressent. Ces variations dans les représentations impliquent une hiérarchie dans la valeur accordée au travail réalisé et aux compétences nécessaires. L'analyse des représentations associées à deux catégories de populations situées aux extrémités du processus de valorisation (les réceptionnistes et les femmes de chambre) permet de se saisir de ces variations et de la façon dont elles jouent sur la possibilité d'intégrer le processus de valorisation organisationnelle en correspondant plus ou moins à l'ethos de l'entrepreneuriat de soi.

## II. Compétences en soi / Compétences malgré soi

De ces deux catégories de salariés, réceptionnistes et femmes de chambre, l'organisation attend *a priori* la même chose : « être elles-mêmes ». En effet, les entretiens des directeurs et responsables de service montrent que ce qui est attendu des salariés de l'hôtellerie est moins une compétence technique spécifique qu'un comportement qui relèverait d'une « nature » particulière.

*- Quels sont les aspects les plus importants des métiers de l'hôtellerie ?*

*- Moi c'est le comportement. C'est l'accueil, c'est le sourire, on peut être la plus belle fille du monde ou le plus beau gars du monde, s'il a un aspect antipathique, s'il n'est pas gracieux, etc. c'est foutu. C'est ce qui manque beaucoup, c'est ce qu'on reproche aux écoles, c'est pas évident, c'est facile de faire des reproches, c'est que la technique ils l'apprennent, nous on s'implique davantage pour que la technique soit adaptée à notre profession et non pas à la profession qui se faisait il y a 40 ans, parce que découper une orange devant le client, j'en ai jamais vu, ça hormis à l'école, ça n'existe plus. Donc ça c'est à nous de leur montrer à l'école ou autre, mais d'être gracieux avec le client, ça vient de l'éducation des parents, mais c'est vrai qu'à l'école on peut encore les corriger, plus ils vieillissent, plus c'est difficile.*

Directeur, H2 - Homme, Cadre, 49 ans, CDI temps plein

Cette conception est reprise en partie par les salariés, et en partie seulement, notamment car il existe des logiques de distance au rôle permettant de rendre visible les autres rôles sociaux des salariés ainsi que leur individualité. Cependant, il existerait dans l'hôtellerie, ce que pour notre part nous qualifions d'oxymore, une « nature professionnelle » développée



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

dans la littérature professionnelle du secteur[412]. Les réceptionnistes doivent être souriants, aimables, serviables, attentionnés, élégants alors que les femmes de chambre doivent être soigneuses, organisées, minutieuses, discrètes. Mais, si la qualification des réceptionnistes et des femmes de chambre relève dans les deux cas de « l'être », il est intéressant de noter que la conception de cet « être » diffère selon le service, n'ouvrant pas les mêmes voies de valorisation.

## II.1. L'individualisation des compétences pour les uns

### II.1.1. La valorisation « d'être soi »

Les activités des réceptionnistes sont nombreuses : passation des consignes, vérification de la caisse et des réservations, contrôle et transmission des demandes particulières des clients du jour, réalisation des départs et des arrivées des clients, traitement des factures, échanges téléphoniques, etc. (voir p.188). Non seulement leurs activités sont nombreuses, mais elles s'entrecroisent et génèrent des interruptions fréquentes. L'ampleur des activités et les conditions dans lesquelles elles sont réalisées dessinent un champ de compétences large et complexe qui dépasse le seul face-à-face avec les clients.

Pourtant les activités mises en avant par les réceptionnistes dans leur entretien, ainsi que par leur hiérarchie, sont celles qui se font dans le cadre de ce face-à-face : accueillir les clients, les renseigner, les orienter, répondre à leurs demandes, etc. Les activités susceptibles d'être qualifiées d'administratives viennent plus tardivement dans le discours et paraissent distinctes des activités directement liées au face-à-face.

En conséquence, les compétences des réceptionnistes mises en avant sont principalement les compétences déployées dans le cadre de cette relation au client. Ainsi, le « bon » réceptionniste serait celui qui serait à l'écoute, aimant rendre service, comprenant la demande du client et faisant preuve de diplomatie.

Or, ces compétences relationnelles font l'objet d'une individualisation importante. Ces compétences sont considérées comme des « savoir-être » qui relèveraient de qualités propres aux individus. Il ne s'agit pas seulement des qualités liées au sourire, à l'accueil ou à l'écoute. Il s'agit aussi des qualités liées à la maîtrise de soi et à la tenue du rôle, également individualisées.

---

[412] Peufaillit P., *Des hôtels et des hommes. Psycho-sociologie de l'entreprise hôtelière et de restauration*, Paris, J.Lanore, 1989 (2e éd.).



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Une personne qui a ces qualités, qui est souriante. Je suis d'une nature souriante, il en faut beaucoup pour me faire râler. Après ça dépend du caractère. Les réceptionnistes qui n'ont pas cette qualité d'être toujours souriants, ils ne restent pas longtemps ici. Du coup, dans l'équipe, on a tous… on est tous souriants.*

Réceptionniste 1, H4 - Femme, employée, 31 ans, CDI temps partiel

*- Selon vous, qu'est-ce qui est le plus important dans votre métier ?*

*- C'est le feeling, les relations humaines, la communication. Avec le client, mais aussi entre nous. Quand le client arrive et que nous on est en train de rigoler entre nous, il le voit et il sourit.*

[…]

*- À votre avis, qu'attendent de vous vos supérieurs ?*

*- Ils attendent qu'on soit efficace, qu'on réagisse vite en cas de problème, ils attendent surtout qu'on soit agréable avec le client. Une fois la directrice m'a dit que si on avait une personnalité agréable, le client réagissait différemment.*

Réceptionniste 1, H3 - Femme, employée, 24 ans, contrat de professionnalisation

Ces « savoir-être » seraient au fondement de compétences en soi ou de « qualités incorporées », pour reprendre l'expression de M.-C. Combes[413], faisant compétences. L'individu peut acquérir, dans le cadre professionnel et à la marge, ces compétences. Mais elles sont plus généralement considérées comme intégrées à l'histoire personnelle et sociale de l'individu, et donc ne pouvant pas, ou peu, faire l'objet d'un apprentissage professionnel.

*- Selon vous, est-ce que votre travail serait le même dans un hôtel indépendant ?*

*- Oui, ça ne change rien de travailler pour une chaîne, c'est dans la nature des personnes le fait de travailler de telle ou de telle façon, peu importe le lieu.*

Réceptionniste 1, H4 - Femme, employée, 31 ans, CDI temps partiel

D'ailleurs, lorsque les hôtels de la marque A développent un nouveau concept marketing devant permettre de développer une image moins « froide » de leurs hôtels, plus chaleureuse, notamment à destination de la clientèle de loisir, ils conçoivent dans le même temps un module de formation à destination des salariés. Il s'agit de développer cinq

[413] Combes M.-C., *op. cit.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

« comportements » afin d'assurer un changement d'image de la marque : « le professionnalisme, la responsabilité, le devoir d'intervention, l'aisance décontractée et la faculté d'adaptation ». Ces « comportements » ne sont pas définis clairement, mais ils ont fait l'objet d'une formation à travers des jeux, des jeux de rôle ou autres mises en situation, d'abord adressée aux directions, puis aux chefs de service et enfin à l'ensemble des salariés de la marque. Il est intéressant de noter que les réceptionnistes ont un regard critique sur cette formation qui, d'un côté, insiste sur des « comportements » pouvant être associés à des qualités personnelles et de l'autre, diffuse l'idée selon laquelle il serait possible de développer ces qualités par le biais d'un temps d'apprentissage.

*- Alors pourquoi la formation n'est pas très bien adaptée ?*

*- Ben, une fois qu'elle sera appliquée partout … nous enfin les formations sont faites par les chefs de service, les chefs de service par les directeurs et les directeurs par les gens, les gens, bon ben… alors, nous on nous demande de le faire, mais y'a certaines personnes qui ne le font pas, alors où on va ? Ça ne peut pas fonctionner ! Ça ne peut pas fonctionner, c'est dommage. Alors y'a des personnes qui le font parce que c'est du savoir-être au naturel, mais y'a des personnes, bon ben voilà … le message, il est un petit peu faussé.*

1er de réception, H1 - Homme, employé, 30 ans, CDI temps plein

À l'occasion de la réalisation d'un temps d'observation à la réception de l'hôtel H2, le directeur de l'hôtel prend le temps de nous informer des changements opérés les semaines précédentes et raconte comment il a procédé au recrutement d'une réceptionniste nouvellement arrivée. Pour ce recrutement, il précise qu'il a préféré embaucher « une danseuse, une fille gracieuse, douce, à l'écoute, plutôt qu'un bon technicien ». Il précise que si elle peut apprendre la dimension technique, le « sourire et l'accueil ne s'apprennent pas ». Ce recrutement ainsi raconté par le directeur de l'hôtel H2, fait écho aux procédures de recrutement qui ne mettent en avant ni la nécessité d'être diplômé, ni même celle d'avoir une formation spécialisée. Ce sont bien les compétences en soi qui importent et font la distinction. Ainsi les offres publiées sur le site du groupe, mais également les offres publiées sur le site intranet qui nous ont été montrées par les salariés de la réception, se décomposent en plusieurs catégories : une description du poste reprenant une large palette d'activités (n'excluant pas les activités administratives), le parcours professionnel ainsi que les évolutions possibles. Elles ne reprennent pas les compétences nécessaires à la réalisation de cette fonction, préférant la catégorie « personnalité ». Cette catégorie insiste sur : « aisance relationnelle, sens de



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'accueil et du service, disponibilité et réactivité, esprit commercial, capacité d'écoute et anticipation, diplomatie et maîtrise de soi, sens de l'organisation ». Ce sont bien des qualités personnelles qui sont recherchées.

*- En réception, c'est… simple et en même temps compliqué ! C'est de l'éducation, savoir parler, écouter, ne pas s'énerver pour un oui ou pour un non, sourire…*

Réceptionniste de nuit, H1 - homme, employé, 28 ans, CDI temps plein

Dans le cas des réceptionnistes, la confusion entre professionnalité et individualité est forte.

### II.1.2. L'apprentissage organisationnel du rôle de réceptionniste

Pourtant, l'expression de l'individualité des salariés est contrôlée en partie par l'organisation, à travers la standardisation du service et des procédés de travail. « Être soi », c'est être en fait ce que l'organisation attend que l'on soit. Il existe ainsi des *scénarios* des relations aux clients (accompagnés d'une mise en scène notamment par le biais des tenues de travail standardisées) qui rationalisent l'interaction avec le client, interaction qui s'inscrit dans un système organisationnel. La « bonne » éducation, la politesse et le sourire ne suffisent pas. Ce système organisationnel transparaît dans les activités dites administratives, support de la relation au client. Il transparaît également jusque dans l'interaction : il en détermine la structure, ainsi que la majeure partie de la forme et du fond.

L'individualisation des compétences des réceptionnistes, constitutive des représentations attachées à ce métier, pose un voile sur l'intervention et le poids de l'organisation. La centralité accordée aux compétences relationnelles et le lien établi entre ces compétences et la relation de service amènent à minimiser le rôle de l'organisation dans la réalisation du service. En mettant en avant la relation de service, en tant que relation entre deux personnes, c'est « l'interaction avec le marché », en tant que « point de convergence de toutes les compétences collectives des entreprises et pas seulement des compétences relationnelles[414] » qui est oubliée. Selon M.-C. Combes, la relation de service constitue bien une dimension de l'interaction avec le marché. Cependant cette dernière suppose également la

[414] Combes M.-C., *op.cit.*, p. 6. Pour l'auteur, « l'interaction avec le marché » permet de rendre compte de la dimension collective des compétences nécessaires sur laquelle nous insistons plus particulièrement, mais également d'une interaction entre un client et prestataire, dans laquelle le client tient un rôle important.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

mise en place de dispositifs organisationnels permettant de définir le service et d'instaurer la confiance avec le marché en réduisant les incertitudes liées à la qualité du service.

L'apprentissage de ces dispositifs et du mode de fonctionnement organisationnel constitue pourtant un passage nécessaire pour les réceptionnistes :

*- Quels sont les problèmes que vous rencontrez le plus souvent dans votre activité ?*

*- Problèmes…Je ne vais pas dire que je n'ai plus de difficultés… parce qu'avec l'expérience on apprend à maîtriser. Mais ça va être le stress et le risque, la prise de risque.*

*- Par rapport à quoi ?*

*- Prise de risque en ce qui concerne le volume d'occupation, on joue avec le feu des fois, et je vais me couvrir avec mon directeur, c'est-à-dire qu'à un moment donné on se met à deux sur un dossier, et on se dit ça, ça et ça on ne peut pas refuser, donc on va prendre nos précautions, et on va se dire si jamais les deux dossiers se concrétisent, qu'est-ce qu'on fait ? On gère avec les autres hôtels ? On déloge des groupes ? Donc là, il y a une petite angoisse, mais bon avec l'expérience on arrête de s'angoisser. Et puis on apprend à anticiper aussi, à regarder les taux d'occupation des autres hôtels, à voir avec quels clients on peut se fâcher entre guillemets.*

Responsable hébergement, H4 - Homme, cadre, 33 ans, CDI temps plein

L'apprentissage du mode de fonctionnement organisationnel est d'autant plus important que le travail posté en réception suppose une interdépendance forte entre les réceptionnistes du matin, du soir ou de la nuit. Ainsi le réceptionniste de nuit s'appuie sur le travail administratif et informatique réalisé par ses collègues de jour pour procéder au contrôle des encaissements.

*- Qu'est-ce qu'un bon réceptionniste ?*

*- Je ne suis pas assez ancien pour le dire.*

*- À votre avis, qu'attendent de vous vos supérieurs ?*

*- Je pense… qu'ils attendent que je fasse correctement ce que j'ai à faire, j'ai encore des lacunes qu'il faut combler, je travaillais dans un hôtel qui ne se servait pas du même logiciel. Quand je suis arrivé, j'ai été trois nuits avec un night et c'est tout ! Après mes collègues en journée sont là, mais bon… ça rassure d'avoir un collègue derrière, mais en même temps du coup on compte plus sur lui ! En nuit, au bout de trois nuits j'étais tout seul.*

[…]



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Avez-vous des objectifs concrets à réaliser ?*

*- Je n'en ai pas eu, moi mon objectif est de faire mon travail correctement, on n'a pas eu le temps de m'apprendre, donc j'apprends encore tous les jours.*

[…]

*- Est-ce que votre travail est contrôlé ? Par qui et comment ?*

*- La nuit oui, car le travail que je fais sert pour les personnes après moi. Il sert aux femmes de ménage. La nuit on fait le contrôle de tous les encaissements de la journée, mais de tous les services. Donc si le travail est mal fait, on le voit tout de suite, car il est signé par d'autres.*

Réceptionniste 2, H4 - Homme, employé, 23 ans, CDI temps plein

La représentation individualisée des compétences des réceptionnistes ne permet pas non plus de saisir la pluralité des rôles sociaux occupés par les salariés dans et hors de l'organisation, ni l'apprentissage organisationnel nécessaire à la maîtrise de ces rôles.

En effet, les réceptionnistes mettent en avant la capacité à adopter un comportement spécifique aux situations de travail, notamment une maîtrise de soi plus grande lors des interactions avec les clients. Ces différents rôles sociaux font l'objet d'apprentissages, notamment lors de la formation initiale ou lors des premières expériences professionnelles. Ces apprentissages sont essentiels pour comprendre les dispositifs et le fonctionnement organisationnels, pour en comprendre l'esprit et pouvoir prendre ses distances quand les situations le demandent.

*- On ne peut pas faire n'importe quoi avec le client. S'il nous mène en bateau, on doit lui faire comprendre qu'on ne peut pas tout accepter. Le sourire ne fait pas tout ! Si on ne sait pas comment marche l'hôtel, ben… Au début c'est difficile. Être plusieurs au desk, c'est bien quand on arrive et qu'on ne connaît pas les gens, comment peut réagir notre responsable…C'est sûr que maintenant, ça va, je sais ce que je dois faire s'il y a un problème, si j'ai un trou dans ma caisse ou autre, je sais ce que je dois faire.*

Réceptionniste 1, H1 - Homme, employé, 26 ans, CDI temps plein

*- Quel type de relation on noue avec un client ? Est-ce que ça peut aller plus loin que le « bonjour » ? Un lien d'amitié ou de connaissance ?*

*- Non c'est rare, je n'aime pas trop. Faut pas entrer dans le familier avec le client. Plus les clients sont jeunes, plus c'est facile. Aussi pour les clients habitués. Mais c'est notre*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*boulot de s'adapter à tout type de personne. On arrive à voir ce qu'ils veulent. On essaye de le laisser parler, puis on suit son jeu. Au départ, j'ai eu tendance à dérouler mon truc, quelle chambre, etc. et au final on peut passer à côté. Mieux vaut les laisser parler, et s'adapter.*

Réceptionniste de nuit H3 - Homme, employé, 24 ans, CDI temps plein

*- Vous avez beaucoup de clients habitués ?*

*- Ouais, ouais, pas mal la semaine, on a des clients, alors beaucoup d'étrangers, beaucoup d'Anglais et heu… ils ne connaissent pas vraiment, ils ne connaissent pas du tout Lille, ben moi je me mets beaucoup à leur place, j'ai l'œil du tigre, ça fait 10 ans que je travaille dans l'hôtellerie plus particulièrement en réception et c'est vrai des fois on est accueilli, on ne nous donne pas d'indications, pas de plan de la ville, c'est vrai que même si le client paye la moitié du prix de sa chambre, parce que des fois on a des clients qui ont des prix un peu spéciaux, des clients qui payent pleins tarifs, moi je ne peux pas faire la différence, et si le client a envie, enfin c'est vrai qu'on est un peu physionomistes, on voit arriver le client, on sait s'il veut parler, s'il ne veut pas parler, des fois il le porte sur lui.*

*- Et comment est-ce qu'on fait…vous le voyez par quel type de signes ?*

*- Ben, s'il va arriver et qu'il pose son carnet de chèques sur la table, ben, voilà, il ne donne même pas son nom, il faut lire son nom sur la carte de crédit. Alors qu'il y a des clients qui arrivent et qui nous disent « bonjour ! » tout de suite là on peut engager la conversation et les clients ne connaissent pas la ville, et c'est toujours un plaisir, en plus moi j'aime bien ma ville, en plus je connais bien donc ça me permet de leur dire y'a vraiment des choses à voir, des choses à faire. Quand ils viennent un week-end je leur dis que le dimanche tout est fermé, ne faites pas les magasins, le dimanche c'est plutôt musée. C'est sûr qu'au début, on a tendance à vouloir faire pareil pour tout le monde… et puis ben… on sait que le week-end c'est plutôt des touristes, on apprend aussi à regarder les petits signes.*

1er de réception, H1 - Homme, employé, 30 ans, CDI temps plein

De même, l'extrait suivant tiré d'un entretien avec la barmaid de l'hôtel H3 montre bien le poids des dispositifs organisationnels, permettant de réduire les incertitudes quant aux attentes des clients. En fonction de la marque des hôtels, les attentes des clients sont différentes. Ces attentes sont modelées par le marketing et le fonctionnement des hôtels et de leur marque. Cet extrait dessine également, en creux, la nécessité d'un temps d'apprentissage en vue d'une adaptation en fonction de la situation, apprentissage d'autant plus important



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

pour les réceptionnistes que la réception constitue le premier contact des clients avec l'hôtel ainsi qu'un point de passage obligatoire pour les réclamations :

*- Au niveau des clients, de manière générale, j'ai la chance d'avoir des clients décontractés, que ce soit au bar ou dans la chambre, ils ont fini leur journée, ils sont sympas, ils veulent se détendre. En plus souvent, je les connais, je connais leurs habitudes. Donc j'essaye de les chouchouter entre guillemets. Ici, il y a beaucoup de clients qui ont la carte fidélité, ceux là on les connaît, on les reconnaît déjà parce qu'ils ont la carte et puis ils viennent prendre leur verre offert au bar. D'ailleurs à l'école on m'avait appris à les appeler par leur nom, c'est un peu plus personnalisé, je continue de le faire ici. Au …* [marque A] *la clientèle est plus … il y a des familles le week-end par exemples, ici pas du tout. Au début j'ai eu du mal, mais maintenant plus du tout. Il faut s'adapter à la clientèle, moi il y a des comportements que je peux avoir avec certains clients que je ne peux pas avoir avec les autres. Faut prendre sur soi, c'est très difficile de jongler comme ça entre … Un client très détendu et un autre très tendu, qui vous fait des réflexions pour tout. En même temps ici c'est plus rare qu'en réception, en réception ils viennent d'arriver ou ce sont les premières personnes qu'ils voient s'ils ont eu un problème avec la chambre. Alors que moi au bar, ils sont déjà … plus détendus.*

Barmaid, H3 - Femme, employée, 27 ans, CDI temps plein

Les compétences des réceptionnistes peuvent difficilement être considérées comme compétences en soi, d'autant que le poids des formations et des diplômes se lit dans les profils des responsables du service réception. Ces compétences sont construites socialement, organisationnellement et professionnellement. Les compétences relationnelles ne se réduisent pas à des compétences en soi. Les analyses de M.-C. Combes montrent qu'elles doivent être comprises en référence à l'interaction et à la dynamique entre des compétences techniques, organisationnelles et de marché. Pour l'auteur, les compétences techniques renvoient à la conception du service ou encore à l'association de différents services. Pour les réceptionnistes, il s'agit alors de la connaissance du service hôtelier proposé par le groupe, par la marque de leur hôtel et par leur hôtel en fonction de ses spécificités. Cette connaissance leur permet de combiner les différents éléments de la définition du service en fonction des attentes des clients. Les compétences organisationnelles renvoient au rôle de l'organisation dans la préparation et la réalisation du service : « d'assurer la mobilisation des compétences techniques au bon niveau et au bon moment, d'assurer la circulation de l'information et des



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

flux matériels, de transmettre les principes d'action aux salariés, et donc d'assurer leur coordination, de gérer l'espace, le temps, et les réseaux[415] ». Pour les réceptionnistes, il s'agit de connaître et de combiner, en fonction de la situation, les principes d'action liés notamment aux normes du service et du travail, de connaître l'hôtel en tant qu'espace social offrant différents services, d'être disponible à l'égard du client en fonction des règles organisationnelles de gestion du temps et des normes liées au rapport au temps de travail, etc. Enfin, les compétences de marché sont celles qui vont permettre aux réceptionnistes de comprendre et d'orienter les attentes des clients ou encore de développer une connaissance des clients et des attentes qui leur sont associées. Selon M.-C. Combes, les compétences relationnelles renvoient à la « capacité et possibilités offertes aux individus de mobiliser les trois types de compétences, de les agréger de manière adéquate, en fonction des situations d'interaction auxquelles ils sont confrontés[416] ». La combinaison de ces compétences, leur dynamique et la capacité à analyser les situations d'interaction mettent en avant une complexité qui ne se laisse pas abordée par la diffusion de la représentation individualisée des compétences des réceptionnistes.

Cette complexité et cette interdépendance des registres de compétences expliquent l'absence « d'extras » dans ce service. Les « extras » ne prennent pas en charge toutes les dimensions d'une activité professionnelle, ils sont généralement affectés à quelques tâches bien spécifiques. Leur présence suppose donc une analyse fine de l'activité et des tâches qui la composent. La présence d'extras suppose une division du travail plus précise. Or la simultanéité des différentes dimensions et temps de l'activité des réceptionnistes (temps de la relation au client, temps de l'administratif, temps de l'imprévu) rend difficile cette division poussée du travail. Cette absence « d'extras » dans ce service, justifiée par cette complexité du travail, est une inflexion dans cette conception individualisée et personnalisée des compétences des réceptionnistes.

### II.1.3. La correspondance entre l'individualisation des compétences et l'entrepreneuriat de soi

Si l'individualisation des compétences des réceptionnistes ne permet pas de saisir la réalité de l'activité de ce service, cette représentation reste suffisamment présente pour constituer une logique de distinction de ce service.

---

[415] M.-C. Combes, *op. cit.*, p. 13.
[416] M.-C. Combes, *op. cit.*, 16.



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

L'individualisation des compétences des salariés en réception s'intègre parfaitement à la conception valorisée d'un individu – entrepreneur, maître de son devenir qui dispose, en lui-même, des éléments de sa réussite professionnelle. C'est grâce à des qualités considérées comme personnelles qui s'expriment dans la relation à l'autre, quelles que soient les circonstances (les imprévus et les urgences notamment), que les réceptionnistes se distinguent. Ces qualités, associées à celles qui s'expriment dans l'effort, l'endurance, la gestion de l'urgence, font écho à l'entrepreneuriat de soi. Ce serait donc grâce à ces dispositions personnelles, dans lesquelles l'organisation n'a que peu de place, si ce n'est comme lieu d'expression de ces dispositions, que les individus seraient susceptibles de construire une carrière professionnelle au sein des hôtels.

La tendance à l'individualisation des compétences des réceptionnistes, particulièrement forte de la part des responsables réception et des directeurs d'hôtel, se comprend en référence à leur parcours professionnel. Comme nous l'avons vu, les directions d'hôtel sont occupées par des individus venus du bas de la hiérarchie, dont deux sont directement issus du service réception. Or, comme le note A. Girard[417], ceux qui ont réussi ne font souvent appel qu'à leurs qualités propres, considérées comme exceptionnelles, pour expliquer leur réussite en dehors de toute influence du contexte social. L'individualisation des compétences des réceptionnistes doit donc également se comprendre comme un effet des parcours professionnels et de leur valorisation.

Cette correspondance entre l'individualisation des compétences des réceptionnistes et l'ethos de l'entrepreneuriat de soi constitue surtout un levier important d'investissement dans le travail. Cette correspondance permet de développer des logiques d'action en adéquation avec les attentes organisationnelles. Même si ces logiques d'action ne dépendent pas que de cette correspondance, laissant ainsi place à une pluralité de ces logiques.

La situation est différente pour les femmes de chambre. Si nous retrouvons un phénomène identique lié à des compétences techniques, organisationnelles et de marché voilées, les fondements de cette réduction des compétences ne sont pas les mêmes. Du côté des réceptionnistes, les représentations en termes de compétences en soi, qui cachent les autres registres de compétences, sont valorisées ; du côté des femmes de chambre, les représentations en termes de compétences malgré soi, qui cachent également les autres registres de compétences, sont associées à une dévalorisation.

[417] Girard A., *op.cit.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

## II.2. La naturalisation des compétences pour les autres

### II.2.1. L'effacement de l'individu au profit du rôle social

L'individualisation des compétences ne concerne pas les femmes de chambre puisque, si l'organisation leur demande d'être elles-mêmes, ce n'est pas en tant qu'individus, mais en tant que membres d'un groupe d'individus. Les compétences des femmes de chambre font l'objet d'une naturalisation : en tant que femmes, sans diplôme, marquées par un parcours social fait de ruptures, ces salariées sont censées savoir ce qu'il faut faire « par nature ». D'où des compétences malgré soi, puisque ces femmes sont censées avoir les qualités nécessaires à la réalisation de leur travail, en raison de leur catégorie sociale d'appartenance. L'individualité, loin de se confondre avec la professionnalité des femmes de chambre, laisse sa place au rôle social et aux stéréotypes associés.

Tout comme l'activité des réceptionnistes, celle des femmes de chambre est définie organisationnellement et rationalisée à travers des procédures et des contrôles. Or ces procédures et contrôles tendent à formaliser la référence aux qualités *naturellement* attribuées aux femmes. Il est ainsi demandé aux femmes de chambre d'être discrètes, courtoises, minutieuses, organisées, *d'être sensibles* aux besoins des clients. Cette formulation *Est sensible à…*est récurrente dans les mesures de contrôle : il ne s'agit pas de vérifier que les couloirs sont libres, mais « *d'être sensible* à ce que les couloirs soient libres », il ne s'agit pas de contrôler que son chariot est rangé, mais « *d'être* sensible au rangement de son chariot ». Or la sensibilité est l'une des qualités principales attribuées aux femmes *par nature*[418]. À travers la référence à la sensibilité, c'est le registre du senti et du ressenti qui est mis en avant. Ainsi, il ne s'agit pas de *faire* attention au rangement, mais *d'être* sensible au rangement. Une *bonne* femme de chambre ne se définit pas, ou peu, par des compétences professionnelles particulières, qu'elles soient techniques ou relationnelles, mais par des qualités attribuées aux femmes, qui plus est, des femmes au parcours social fragmenté et au parcours professionnel réduit.

*- Je fais tout naturellement, je fais comme chez moi, je fais comme si c'était chez moi, je ne me dis pas : « ce n'est pas chez moi, je m'en fous »*

Femme de chambre 2, H2 - Femme, employée, 24 ans, CDI temps partiel

---

[418] Baudelot C., Establet R., *Allez les filles*, Paris, Seuil, 1992. Voir notamment p. 75.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Est-ce que vous faites une différence entre le ménage que vous faites ici et celui que vous faites chez vous ?*

*- Non, enfin… chez moi je ne vais pas aussi loin ! Des fois je laisse des trucs de côté. Mais quand même, c'est sûr que si vous êtes bordélique entre guillemets, si vous n'aimez pas ranger, que vous vous en foutez quand les choses traînent, faut pas faire ça. Moi j'ai toujours aidé, on était nombreux à la maison, j'ai toujours mis la main à la pâte, j'avais pas le choix, fallait bien que quelqu'un le fasse.*

Femme de chambre 3, H4 - Femme, employée, 33 ans, CDI temps plein

*- Quelles sont les caractéristiques d'une « bonne » femme de chambre ?*

*- Faut être minutieuse, faut faire les choses comme si c'était pour nous. Quand tu ranges la chambre de tes enfants, tu fais pas les choses à moitié ? Tu ne planques pas les affaires sous le lit ? Et ben ici c'est pareil. C'est ça une bonne femme de chambre. Faut être habituée aussi au… c'est pas toujours propre, y'a des cheveux, des poils, et j'en passe ! Faut pas être trop précieuse. Des fois on en voit des nouvelles qui arrivent avec leur maquillage, leur petite chaussure… alors là, on les voit venir ! Moi je leur dis, tu fais ça quand tu vas faire tes courses ? Je sais pas, mais quand je fais le ménage chez moi, j'ai pas besoin de rouge.*

Gouvernante, H4 - Femme, agent de maîtrise, 52 ans, CDI temps plein

### II.2.2. L'apprentissage organisationnel du rôle de femme de chambre

Tout comme l'individualisation des compétences ne permet pas de saisir la réalité de l'activité de réceptionniste, la naturalisation des compétences ne permet pas de comprendre la réalité de l'activité exercée au sein des étages.

Les observations et entretiens de femmes de chambre ont permis de mettre en avant un processus d'apprentissage des savoirs. Ce processus consiste à se défaire des savoir-faire issus de la sphère privée pour en adopter d'autres, différents, susceptibles de participer à une posture à la fois plus efficace (rapidité du geste) et moins coûteuse en termes de santé (limiter les rotations, la répétitivité des gestes, les allers-retours). L'exemple du lit est de ce point de vue intéressant. Les gouvernantes de l'hôtel H4 nous ont expliqué que lorsqu'une nouvelle femme de chambre est embauchée, le plus souvent en extra dans un premier temps, elles demandent à une femme de chambre plus expérimentée de prendre en charge la nouvelle salariée. Après un temps d'observation de la femme de chambre expérimentée, il est demandé à la salariée venant d'être embauchée de faire un lit. Selon les gouvernantes, deux fois sur



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

trois, la salariée fait le lit en reprenant les gestes de la vie quotidienne. La femme de chambre plus expérimentée lui montre ensuite sa technique, sa position et les « bons » gestes, à la fois plus rapides et plus économes en termes d'efforts physiques.

L'apprentissage est aussi celui du fonctionnement d'une organisation qui définit un service standardisé : savoir repérer ce qui est « dérangé » dans une chambre, ce qu'il manque (par exemple les brochures) ; mais aussi savoir à quel moment faire appel à la gouvernante, à quel moment faire appel au service technique, comment augmenter le rythme de travail (et donc sélectionner les tâches à réaliser) par exemple en cas de présence du client dans la chambre, etc. Les compétences d'organisation du travail et des tâches à réaliser nécessitent un apprentissage hors de la sphère privée.

*- Quand je suis arrivée, la personne par laquelle je suis rentrée m'a montrée pendant une journée. J'ai commencé à faire des chambres avec elle le même jour puis seule. J'ai fait six chambres par jour pendant une semaine, puis 12 chambres pendant deux semaines et puis 15. Au début, j'avais peur de ne pas finir. Quand on commence, c'est stressant. Au début tu fais des allers-retours pour rien, tu vois qu'il manque du savon, hop tu vas le chercher, tu le ramènes, tu vois qu'il manque autre chose, tu y retournes. Maintenant, juste un coup d'œil et je vois tout ce qu'il manque, je gagne du temps.*

Femme de chambre 2, H1 - Femme, employée, 24 ans, CDD de trois ans

*- Une fois, la personne avait perdu une nuisette, elle l'avait mise dans les draps et comme on change les draps. Quand j'ai pris les draps, j'ai pris en même temps la nuisette. La personne n'était pas très contente, mais elle a récupéré sa chemise de nuit. Maintenant je prends un drap à la fois.*

Serveuse petit-déjeuner / femme de chambre, H3 - Femme, employée, 39 ans, CDI temps plein

L'activité professionnelle de la femme de chambre ne consiste pas à nettoyer la chambre au même titre que sa maison. Sans analyser le rôle des affects pesant différemment dans la maison et dans l'hôtel en tant qu'espace de travail dans le cadre salarial, les gestes sont autres, les produits sont spécifiques et correspondent aux normes d'hygiène imposées aux établissements hôteliers, les relations avec les bénéficiaires renvoient à une « interaction avec le marché » dont les contours sont définis par l'organisation. Par ailleurs, le rythme élevé et le contrôle quasiment systématique de leur travail modifient les conditions de réalisation de



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'activité de nettoyage et de mise en ordre. L'impossibilité de reporter certaines activités considérées comme particulièrement pénibles, la faible capacité à s'approprier et à transformer l'environnement par exemple en mettant en place des activités secondaires qui ont pour fonction de rendre plus perméables les frontières entre le travail et le loisir (par exemple la musique, la télévision ou la radio) sont autant d'éléments participant à la construction d'un cadre professionnel et organisationnel.

### II.2.3. Dissonance entre la naturalisation des compétences et l'entrepreneuriat de soi

Si cette naturalisation des compétences peut être remise en cause, il n'en reste pas moins qu'elle constitue une représentation puissante qui ne s'intègre que difficilement à la conception d'un individu – entrepreneur, maître de lui.

Ces compétences malgré soi constituent une brèche importante dans le processus de valorisation fondé sur l'entrepreneuriat de soi : du point de vue de cette représentation associée aux compétences des femmes de chambre, quelle est la maîtrise de ces salariées à l'égard de leurs compétences et de leur environnement ? Quelle est la part de l'individualité dans ces compétences que nous pouvons nommer « compétences malgré soi » ? Quelle est la part de distinction et de rareté dans ces compétences ?

Associer les compétences des femmes de chambre à des qualités « naturelles » pour des femmes, associer leurs activités à des gestes du quotidien, de l'intime, de la domesticité, c'est déjà les exclure d'un système de valorisation qui repose sur l'individualité, sur l'exceptionnel, sur le dépassement de soi. Pourtant l'individualité, l'exception et le dépassement de soi pourraient trouver à s'exprimer par le biais de la pénibilité reconnue du travail des femmes de chambre et par leur capacité à surmonter ces conditions de travail difficiles. En effet, les conditions de travail des femmes de chambre sont considérées comme particulièrement pénibles.

- *Sur la partie étages, c'est autre chose* [comparativement au service réception], *c'est une autre population, c'est une population de femmes de chambre qui effectue une journée de travail laborieuse et qui maintenant s'attend à avoir une vie professionnelle… pas forcément allégée, mais plus compatible… enfin avec plus de reconnaissance de la tâche ingrate qu'elles ont.*

Responsable hébergement H4 - Homme, cadre, 33 ans, CDI temps plein

- *Et vous, est-ce que vous avez des attentes à l'égard du client ?*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Je dirais le respect du personnel, le respect en général.*

*- C'est-à-dire reconnaître qu'il y a un travail qui est fait ?*

*- Voilà, le travail dans les étages est assez difficile dans le sens où ... Très difficile au niveau de l'exécution du travail, mais difficile dans le sens où c'est rébarbatif, une personne qui pendant six heures fait des lits, nettoie la salle de bains... La reconnaissance du métier et puis de la difficulté.*

Gouvernante, H2 - Femme, agent de maîtrise, 37 ans, CDI temps plein

La mise en avant des difficultés liées aux conditions de travail des femmes de chambre et leur capacité à effectivement réaliser leur travail dans ce contexte ne suffisent pas. Même si l'individualité, l'exception, le dépassement de soi constituent des caractéristiques du rapport au travail des femmes de chambre, ces éléments ne passent pas les frontières des étages.

L'écho social de ces correspondances avec l'ethos de l'entrepreneuriat social est faible. Cette capacité à surmonter la pénibilité de leur travail n'est pas associée à une réussite de l'individu exceptionnel, mais à une demande de respect de leur travail. Dans le cas des femmes de chambre, le rapport à la pénibilité est associé à ce qu'il devrait y avoir de commun entre les individus : le respect. Les conditions de travail difficiles ne jouent plus ici leur rôle de marqueurs liés à la distinction. Ainsi lorsque les femmes de chambre répondent à la demande organisationnelle de disponibilité temporelle, il s'agit de leur permettre de réaliser les tâches qui leur sont habituellement confiées, contrairement aux autres salariés pour qui cette disponibilité temporelle est une preuve d'investissement dans le travail et de dépassement de leur sphère traditionnelle d'activité.

*- Mes horaires c'est 7h – 15h45, maintenant je m'y tiens, mais au début on vous donne un nombre de chambres à faire et c'est vrai que vous restez jusqu'à ce que ce soit fait, des fois ça m'arrivait de partir à 18h !*

[…]

*- Diriez-vous que vous vous investissez dans votre travail ?*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Oui quand même, même si ça dépend de notre moral, des fois on se contente de faire le minimum, de faire ce qu'on nous demande. Je ne fais pas plus d'heures, sauf à les rattraper. Mais l'investissement ... C'est faire plus de choses dans le même temps.*

Femme de chambre 1 / chef de rang 1, H1 - Femme, employée, 25 ans, CDI temps plein

*- Est-ce que vous avez des attentes également par rapport à l'état de la chambre ?*

*- Il y a des moments où... On perd beaucoup de temps dans les chambres tellement qu'elles sont sales. C'est souvent les Anglais qui salissent fort leur chambre, on l'a remarqué. Ça aussi c'est une perte de temps, parce qu'on n'avance pas dans notre travail. C'est pour ça que c'est difficile de finir à l'heure.*

Femme de chambre 1, H2 - Femme, employée, 47 ans, CDI temps plein

*- Quand vous êtes arrivée ici M.* [la gouvernante] *vous a fait un entretien ?*

*- Oui, elle m'a dit qu'il y avait beaucoup de filles qui venaient et qui laissaient tomber parce que c'est trop dur. En fait, elle m'a expliqué que ce boulot-là est dur, difficile, mais moi je me connais je savais que je pouvais le faire.*

*- Et vous avez trouvé ça difficile au début ?*

*- Oui, je suis rentrée dans une chambre avec une dame, elle m'a montré comment faire la chambre et je me suis demandée comment j'allais pouvoir faire ça ! Mais petit à petit, petit à petit, je faisais trois puis quatre chambres, elle ne m'a pas donné 15 chambres d'un coup, mais au plus j'y arrivais, au plus elle m'en rajoutait.*

Femme de chambre 2, H2 - Femme, employée, 24 ans, CDI temps partiel

Cette brèche dans ce modèle de valorisation nous permet déjà de mieux comprendre la place particulière occupée par ce service dans les hôtels.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

# Chapitre 10 / Client roi et pouvoir discrétionnaire des salariés

Dans les organisations de service, le rapport aux clients constitue une dimension essentielle, particulièrement mise en avant dans le processus de valorisation au sein des hôtels étudiés. Ainsi, l'une des justifications de la place occupée par le service réception dans la hiérarchie des métiers tient à la centralité de leur rôle dans le rapport établi entre l'organisation et le client. Par ailleurs, nous avons vu que parmi l'ensemble des activités réalisées par les réceptionnistes celles ayant trait à la relation directe au client sont les plus valorisées.

Nous avons également vu toute la complexité du rapport au client. Ce rapport noble, basé sur le don, porte en lui les traces d'une servitude potentielle, faisant alors référence à un rapport à autrui basé sur l'instrumentalisation et sur le pouvoir. En lien avec l'ethos de l'entrepreneuriat de soi, cette complexité du rapport au client occupe une place privilégiée. Si la place du service réception dans la hiérarchie des métiers montre que ce rapport au client fait l'objet d'une valorisation importante ; d'autres éléments montrent au contraire une volonté de distanciation à l'égard des clients. Ainsi, force est de constater que l'évolution professionnelle dans ces organisations s'accompagne d'un éloignement de plus en plus marqué à l'égard des clients. Cet éloignement des clients allant de pair avec l'évolution professionnelle traduit l'ambivalence de ces relations de service dans le cadre hôtelier toujours marquées par une proximité avec la domesticité. C'est la combinaison de ces dimensions faisant l'objet de valorisation ou de dévalorisation, ainsi que leur dynamique, que nous nous proposons de mettre en avant.

Le rapport au client et la place qu'il occupe dans l'ethos de l'entrepreneuriat de soi, et donc dans le processus de valorisation, dépendent de deux variables :

- Premièrement, les représentations des salariés à l'égard des clients et des relations qu'ils nouent avec ces derniers. Le rapport au client n'est pas un rapport homogène. Il est en fait différencié et fonction des clients et des représentations qui leur sont associées.
- Deuxièmement, l'organisation et la façon dont elle positionne et détermine les relations aux clients. Ici aussi, ces relations sont différenciées selon la place occupée par les salariés dans la division du travail.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Ces différentes représentations du rapport aux clients, fonction de la place des salariés dans la division du travail, mettent en avant un ethos de l'entrepreneuriat de soi protéiforme variant en fonction des individus.

## I. La qualification des clients par les salariés

La question de la légitimité des clients renvoie au jugement des professionnels à l'égard des clients : jusqu'où le client peut-il aller dans ses demandes ? Les professionnels doivent-ils servir l'ensemble des clients de la même façon comme le supposent les procédures à l'œuvre dans les hôtels ? Au contraire, peuvent-ils introduire des différences dans l'accueil et dans la qualité de service en fonction des comportements des clients ? Peuvent-ils refuser de servir un client ? Dans les organisations de service, faisant de la maxime managériale « le client au cœur de l'organisation » un principe incontournable, la question de la légitimité du client ne se pose officiellement pas. Pourtant les entretiens avec les salariés ont questionné de différentes façons cette légitimité des clients du point de vue des professionnels : « qu'attendez-vous d'un client ? Qu'est-ce que les clients attendent de vous ? Avez-vous déjà eu des problèmes avec des clients ? Considérez-vous qu'il y ait de bons et de mauvais clients ? Vous est-il déjà arrivé de juger que le comportement d'un client n'était pas approprié ? Êtes-vous intervenu ? » . De même les observations ont été l'occasion de constater une qualification des clients par les salariés jouant un rôle dans la réalisation du service.

La question de la légitimité du client se pose principalement pour ceux qui ont un rapport direct avec le client, et plus précisément pour ceux dont la proximité entre la domesticité et leur activité professionnelle est grande, c'est-à-dire majoritairement les services réception, étages ainsi que restauration.

En questionnant le rapport aux clients au-delà de ce qui est attendu par l'organisation, ce sont les attentes des professionnels qui ont été mises en avant. Ces attentes révèlent l'interdépendance entre professionnalité et comportements associés d'une part et la légitimité accordée aux clients d'autre part. Le « bon » professionnel, du point de vue des professionnels eux-mêmes, est celui qui propose un service juste au regard du client, de son comportement, de ses attentes réelles ou supposées et de la façon dont il les fait entendre.

Il existe bien une légitimité accordée aux clients par les salariés et cette légitimité se construit au regard de deux registres :



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- D'une part, les attentes des salariés à l'égard des clients : en fonction de l'écart entre ce qu'attendent les salariés de la part du client et le comportement ou les demandes effectives du client, la légitimité qui lui sera accordée ne sera pas la même. Ces attentes se construisent en référence à la définition organisationnelle du service proposé : le service plus ou moins standardisé ou encore le confort moyen offert par l'hôtel sont autant d'éléments qui participent à la construction des attentes des salariés à l'égard des clients. Ces attentes peuvent également être qualifiées de « différenciées » : en fonction de la place occupée dans la division verticale et horizontale du travail, les attentes des salariés à l'égard des clients ne seront pas les mêmes.
- D'autre part, les attentes supposées des clients reconstruites par les salariés : ces attentes sont reconstruites à partir de trois éléments. Premièrement, la définition organisationnelle du service réalisé au sein des hôtels (nombre d'étoiles de l'hôtel, situation géographique, éléments physiques et matériels de l'hôtel, confort, etc.) Deuxièmement, le statut social attribué aux clients par les salariés. Troisièmement, les raisons de la présence des clients (affaire ou loisir).

Ces deux registres donnent lieu à une catégorisation des clients par les salariés avec pour résultat un continuum entre bons et mauvais clients, en fonction duquel la professionnalité et le service réalisé s'ajustent. Nous rejoignons ici les travaux de R. Sherman[419] concernant le classement des clients par les salariés, même si les critères sont différents. Pour l'auteur, ce classement des clients redonne une supériorité aux salariés dans le cadre d'un rapport déséquilibré au profit du client de l'hôtellerie de luxe. Dans le cas des hôtels étudiés, la catégorisation réalisée par les salariés permet également de rééquilibrer la relation entre les clients et les salariés, moins sur le registre de la supériorité que sur celui de l'individu – entrepreneur et donc de la maîtrise de cette relation.

### I.1. Légitimité des clients et attentes des salariés

La légitimité accordée aux clients dépend donc en partie des attentes des salariés à l'égard des clients.

La construction de ces attentes est déterminée par le poids d'un fonctionnement de type « bureaucratie mécaniste » et de l'industrialisation du service hôtelier qui suppose une forte standardisation du service et du travail. Nous avons vu que l'organisation, à travers cette

[419] Sherman R., *op.cit.*, p. 162 et suivantes



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

industrialisation et ce mode de fonctionnement, « modèle » les attentes des clients : en s'adressant à une catégorie d'hôtel en particulier, appartenant à un groupe et à une marque donnés, situé en plein cœur du centre-ville ou à côté d'un aéroport, le client sait ce à quoi il peut s'attendre, les demandes raisonnables ou au contraire celles qui ne trouveront pas écho dans ce genre d'hôtel, même si l'interprétation laisse une place à la négociation du service attendu. Lorsque les demandes des clients ne répondent pas au cadre posé par l'hôtel, la légitimité de ces demandes est remise en cause.

- *Il* [Le client] *attend qu'on l'aide, qu'on l'oriente, qu'on lui donne des bonnes adresses. Il attend qu'on réponde à ses questions. Je pense que les clients attendent trop des hôtels trois étoiles. Une fois un client est venu, il me dit « je n'arrive pas à me garer devant, j'ai beaucoup de bagages, comment je fais ? ». Je lui dis de se mettre en double file le temps de nous déposer ses bagages. Et de trouver une place. Il me dit qu'il est une personne âgée, qu'il ne peut pas porter ses bagages. En fait il attendait carrément que je lui prenne ses bagages, alors qu'il voyait que j'étais toute seule. Donc je lui dis que je suis désolée, mais que je ne peux pas porter ses bagages. Il attendait un service quatre étoiles. Il a demandé à ce qu'on annule sa réservation. Après ça allait, car j'ai quand même bouclé la chambre.*

Réceptionniste 1, H3 - Femme, employée, 24 ans contrat de professionnalisation

*« Le client* [de la marque] *A connaît A, donc il s'attend à une qualité, la qualité A. Il sait ce qu'il va trouver chez A, dans toute la France tous les A sont pareils.* […] *Chez A c'est vraiment normé, typé.*

Gouvernante, H2 - Femme, agent de maîtrise, 37 ans, CDI temps plein

L'organisation, en définissant plus ou moins strictement le service offert, modèle les attentes et les demandes des clients et dès lors, modèle les attentes des salariés à l'égard des clients et de leur comportement. Mais cette base commune sera interprétée différemment par les salariés : selon l'activité qu'ils exercent, selon l'élément du service hôtelier qu'ils coproduisent avec le client, ils n'en attendront pas la même chose.

En effet, malgré la standardisation, les attentes des salariés à l'égard des clients ne sont pas homogènes et dépendent également de la place occupée dans la division, verticale et horizontale, du travail et des activités de travail. Ainsi un responsable en situation d'encadrement n'attendra pas la même chose de la part du client que le salarié directement en



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

lien avec ce dernier. De même, une femme de chambre, un commercial ou encore un serveur n'auront pas les mêmes exigences.

Pour les responsables, les « bons » clients sont ceux dont ils obtiennent un retour positif ou ceux dont ils n'entendent pas parler, partant du principe qu'un client muet est un client satisfait : les objectifs fixés à la direction et à l'encadrement en matière de satisfaction des clients tiennent compte des plaintes, bien plus que de l'expression directe d'une satisfaction. Les responsables associent fortement « bon » client et « bon » professionnel, puisqu'un « bon » client est un client satisfait et que cette satisfaction est en partie générée par le travail réalisé par les professionnels. Ils distinguent le « bon » client du « bon » professionnel lorsqu'ils se trouvent en position d'entremise dans les situations où les clients remettent en cause le travail des professionnels et la qualité du service offert. Dans ces situations, le responsable se positionne alors comme juge de la qualité offerte selon la définition organisationnelle du service, même si la sortie du conflit se fait le plus souvent au profit des clients par le biais d'une remise.

Les attentes sont plus différenciées pour les salariés qui ne sont pas en situation d'encadrement, mais en situation de relation directe avec le client.

Pour les femmes de chambre, la légitimité du client passe par le respect du lieu, notamment de la chambre. Le jugement lié au respect se fonde sur une comparaison avec la maison : « ils ne feraient pas ça chez eux » est ainsi une phrase de référence. Ce respect des lieux traduit, pour les femmes de chambre, le respect de leur travail et par extension le respect dû à des professionnelles salariées qui se distinguent des domestiques.

*- Parfois il y a vraiment de la négligence, mettre les choses par terre, en dessous du lit, les déchets à côté des poubelles. C'est nous prendre pour des esclaves. On juge les personnes dès qu'on entre dans une chambre. On voit les chambres, on voit comment ça peut être chez eux. Alors qu'on est dans un trois étoiles. Mais c'est plus les week-ends où c'est plus sale. Des gens de passage qui s'en fichent. Nos petits touristes Anglais on les aime bien. Sinon, souvent les femmes d'affaires, c'est … Les hommes d'affaires c'est toujours nickel. On sait quand c'est un homme, soit il y a les affaires, soit on sent le parfum. La femme est bordélique.*

Serveuse / femme de chambre 1, H3 - Femme, employée, 39 ans, CDI temps plein



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Un bon client c'est quelqu'un qui va respecter la chambre, il va rester quelques jours, mais il va rendre bien la chambre, il va la laisser propre. Un mauvais client c'est quelqu'un qui va mettre le boxon et qui s'en fou royal. Il ne fait pas attention.*

Femme de chambre 3, H2 - Femme, employée, 25 ans, CDI temps plein

Ces attentes liées au respect renvoient également aux fréquentes accusations de vol auxquelles doivent faire face les femmes de chambre et sur lesquelles nous reviendrons.

Pour les réceptionnistes, le « bon » client est celui qui a une connaissance relativement bonne des services offerts par leur structure et qui adapte son comportement en conséquence. Par opposition, le « mauvais » client est celui qui fera des demandes inappropriées, exigeant des services non proposés par la structure. L'exemple des valises a été cité à plusieurs reprises. Ce genre de demandes inappropriées au regard du contexte hôtelier est alors perçu comme une marque d'irrespect, voire comme une tendance à la servitude.

*- Après il y a aussi la façon de demander, un client qui me demande, qui est un peu perdu, qui ne sait pas qui appeler, qui ne sait pas comment faire, là oui. Un client qui va arriver et qui va faire « il faut me confirmer ça ou ça et point », je lui dis non je ne pourrais pas.* […] *c'est vrai qu'on m'a toujours dit que le client est roi, mais il est roi dans les limites que l'on a fixées. On a des fois des clients qui sont, … qui ne sont pas des clients pour moi.*

1er de réception, H1 - Homme, employé, 30 ans, CDI temps plein

Si les réceptionnistes attendent des clients qu'ils connaissent le service proposé et le fonctionnement permettant la réalisation de ce service, il faut préciser qu'ils craignent les clients ayant une connaissance trop développée du mode de fonctionnement de l'hôtel. La frontière entre « bon » client / « mauvais » client / resquilleur est de ce point de vue fragile. La connaissance développée du mode de fonctionnement de l'hôtel permet, certes, de formuler des demandes légitimes en fonction de la catégorie de l'hôtel, mais cette connaissance est aussi celle des faiblesses et des flous organisationnels, dans lesquels les clients puisent pour obtenir plus d'avantages.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Est-ce qu'il y a de bons et de mauvais clients ?*

*- Disons, qu'il y a des gens habitués aux hôtels, ils savent très bien comment obtenir les choses, comment nous faire céder. Certains connaissent vraiment très bien, ils ne sont pas forcément méchants, mais bon …*

Réceptionniste de nuit, H3 - Homme, employé, 24 ans, CDI temps plein

Le « bon » client et le resquilleur ont donc en commun une bonne connaissance de l'hôtel, mais ils en font un usage différent. Le « bon » client est celui dont la connaissance du fonctionnement de l'hôtel l'amène à développer une posture compréhensive à l'égard des salariés, de leur travail et de ses contraintes. Le client resquilleur est celui qui va rendre compte de problèmes (n'existant pas toujours), afin d'obtenir une baisse du coût du service. Pour les salariés interrogés, et surtout pour les réceptionnistes puisque c'est auprès de cette catégorie de personnel que se fait le règlement de la note et donc la négociation du prix, les clients qui cherchent à obtenir un prix s'appuient le plus souvent sur le travail des femmes de chambre. Il s'agit du travail le moins visible (dans le sens où il ne bénéficie pas de témoin, notamment organisationnel, même si les contrôles peuvent jouer ce rôle) et le plus proche de l'intimité du client, mais aussi le moins valorisé au sein de l'hôtel et le plus proche de l'activité ancillaire. Ainsi, les accusations de vol ou encore de travail non réalisé (chambre pas faite ou n'en portant pas les traces) sont fréquentes. Les clients resquilleurs et les explications données par le personnel révèlent le traitement différentiel de la domesticité selon les services.

*- Les accusations de vol ça tombe souvent sur les femmes de chambre. Dès qu'on tombe sur quelque chose on doit mettre sous plastique, mettre la date, le numéro de chambre et l'objet trouvé. On le donne systématiquement à la gouvernante quand elle passe dans les étages, on ne le laisse pas traîner sur les chariots. Elle, elle l'enregistre dans l'ordinateur. En réception, ils ont une trace. Souvent les clients quand ils ont oublié et qu'on ne retrouve pas … ou même des clients de mauvaise foi … on est tout de suite accusé. C'est vraiment terrible, on a vraiment l'impression … C'est arrivé la semaine dernière, c'était un week-end, je ne travaillais pas, un monsieur a perdu un polo. Ce n'est pas moi qui ai enregistré, mais la personne qui était là à enregistrer, le problème c'est qu'en réception ils n'ont pas regardé sur l'ordinateur. Le polo n'était pas à la place des objets trouvés. Le client y tenait, mais les femmes de chambre n'ont pas trouvé le polo puisqu'il n'était pas à l'endroit habituel. Donc là moi je dis, non, ça suffit, il faut arrêter avec les femmes de chambre. En plus le polo a été*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*retrouvé. Et en réception ils ont rappelé le client, il s'est excusé. Pour moi, on ne doit pas tout de suite parler de vol, c'est trop facile. Le mal est déjà fait. Une autre fois, c'était tout au début que j'étais extra. Ça m'a même fait réfléchir sur le métier. Je ne voulais plus continuer. Une cliente avait fait la fête toute la nuit, elle est rentrée à l'aube très éméchée. J'ai fait la chambre en début d'après-midi. Elle a commencé à appeler la réception, à harceler le night en disant que la femme de chambre avait fouillé, avait ouvert ses pots de crème, etc. Lui, il a pris note, mais elle n'a pas arrêté. Le lendemain, la gouvernante est venue me voir, j'ai dû m'expliquer. Elle m'a crue, mais la bonne femme a voulu qu'on lui rembourse ses pots de crème soit disant très chers. La gouvernante a voulu aller voir la cliente, et finalement la cliente disait n'importe quoi, elle n'était pas cohérente. Mais bon … ça fait mal quand les gens accusent.*

Serveuse - Femme de chambre 1, H3 - Femme, employée, 39 ans, CDI temps plein

*- Avez-vous déjà eu des problèmes avec des clients ?*

*- Non, enfin j'ai eu un problème dans une recouche, il avait mis une chevalière à la salle de bains et il a dit comme quoi je lui aurais volé sa bague. J'ai été convoquée chez le directeur, j'ai dit au directeur que moi j'avais ma conscience tranquille, cette chevalière je ne l'ai pas volée et comme j'ai dit au directeur si j'avais quelque chose à me reprocher je ne serais plus venue travailler. Une femme de chambre ne va pas s'amuser à voler, premièrement ça ne se fait pas. Depuis ce temps-là je n'ai plus de nouvelles, donc ça a dû s'arranger. Mais il y a des clients, vous savez pour se faire rembourser de leur chambre, ils essayent de...*

Femme de chambre 1, H2 - Femme, employée, 47 ans, CDI temps plein

Ces accusations fréquentes à l'égard du service des étages sont induites par la place organisationnelle laissée aux femmes de chambre, ainsi que par la connaissance des pratiques commerciales admises au sein des hôtels : la pratique de la ristourne est très largement admise afin de calmer les situations de tension avec le client. Cette pratique est également une façon autorisée de palier à certains problèmes, notamment ceux qui tiennent à l'architecture des établissements. Ainsi les chambres plus bruyantes que d'autres (car à côté du local de stockage des produits et outils de nettoyage ; à côté de la cage d'escalier ou de l'ascenseur), les chambres plus petites ou encore celles baignant dans les odeurs de cuisine, continuent d'être occupées par des clients susceptibles de bénéficier, s'ils en font la demande, d'une réduction du prix.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Pour les salariés du service restauration, le « bon » client n'est pas forcément celui qui connaît le fonctionnement de l'hôtel, mais celui qui comprend que le travail des uns dépend de celui des autres (la connaissance du fonctionnement de l'hôtel peut être un préalable). Le « bon » client est celui prêt à comprendre les conditions dans lesquelles s'exerce le travail des salariés : être seul, devoir faire face à un nombre important de clients non prévus ou encore faire face à la rupture de stock d'un produit pourtant annoncé. Le bon client est aussi celui qui ne confond pas le service et le travail ancillaire.

- *Les mauvais clients eux, ils en veulent toujours plus, comme la semaine dernière, les clients avaient vu qu'on avait préparé les pauses pour le lendemain avec du saumon, ils en voulaient absolument, ce n'était pas prévu pour eux et c'était un extra qui était ici, il m'a dit non moi je ne leur en donnerai pas, il y a une façon de le demander et c'était limite « tu vas me le donner ». On ne leur en a pas donné alors que s'ils avaient demandé autrement... Moi j'essaye d'être juste.*

Chef de rang 1, H2 - Homme, employé, 24 ans, CDI temps plein

La confusion entre service et travail ancillaire générant un déclassement du client de la part du professionnel constitue un point commun entre les services réception, des étages et de la restauration. Mais alors qu'aux services réception et restauration, le risque de confusion s'exprime lors de l'interaction entre les salariés et les clients, il ne peut être que constaté par les femmes de chambre en dehors de la présence des clients. Lorsque ce risque de confusion s'exprime dans l'interaction, les salariés sont en capacité d'agir afin de rétablir un équilibre et de repositionner leur activité dans le cadre salarial qui les lie à l'hôtel. Lorsque cette confusion entre service et travail ancillaire est constatée par les femmes de chambre, elles ne peuvent plus rétablir d'équilibre que ce soit en expliquant au client le cadre de leur travail ou en réduisant le service qu'elles réalisent.

La question de la légitimité du client en fonction des attentes des salariés se pose moins pour le service commercial et ne se pose plus du tout pour le service technique. Si cette question est moins prégnante pour ces services, c'est en raison de la moindre proximité entre leur activité et la domesticité, voire pour le service technique, en raison d'une activité quasiment indépendante du client et de ses demandes. Dès lors, pour les commerciaux poser la question de l'existence de « bons » ou « mauvais » clients revient à se poser la question de la professionnalité : le « bon » client est celui dont les besoins ont été explicités, dont la



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

demande a été bien définie principalement grâce au travail de questionnement et de guidage du salarié. Dans ce cas, ce n'est pas la présence du « bon » ou du « mauvais » client qui détermine le degré et la qualité de service, mais la qualité du travail réalisé par le professionnel qui détermine la qualité de la clientèle.

*- Mais on a le client qu'on mérite, on a le client qu'on a su … ce n'est pas manager, ce n'est pas vraiment ça, mais qu'on a su entendre et écouter. C'est un peu délicat de dire il faut éduquer le client, mais moi je sais que je tiens à avoir une certaine rigueur vis-à-vis de la prestation que je vais offrir à mon client, donc j'aime aussi qu'il la respecte.*

ACSB, H1 - Femme, agent de maîtrise, 30 ans, CDI temps plein

*- Des fois on me dit c'est une société difficile et quand moi j'arrive… On a une société, la société O., qui a un cahier des charges super complexe, mais à partir du moment où tout est dit, et où tout ce qui est demandé est fait, il n'y a pas de souci. En fait, dans cette société, ils sont supers.* […] *à partir du moment où j'ai quelque chose de concret. Vous avez des clients qui viennent qui me disent « je ne sais pas ce qu'on peut faire », bon c'est à moi d'intervenir.*

Chargée de clientèle hôtel, H2 - Femme, agent de maîtrise, 26 ans, CDI temps plein

Les attentes des salariés à l'égard des clients traduisent leur position à l'égard de l'entrepreneuriat de soi et de la maîtrise qu'il suppose du travail à réaliser et de la relation avec les clients.

## I.2. Légitimité et attentes supposées des clients

La légitimité des clients ne dépend pas uniquement des attentes des salariés, mais également de ce qu'ils estiment être les attentes des clients. Ces attentes sont reconstruites à partir de deux éléments : le statut social attribué aux clients par les salariés[420] ; les raisons de la présence des clients (pour affaire ou pour loisir). Les salariés associent la clientèle « loisir » à une demande plus forte de présence des professionnels : les besoins d'informations touristiques ou de renseignements sont plus importants. Au contraire, ils associent la clientèle « affaire » à une présence des professionnels moins marquée car moins demandée.

[420] Nous retrouvons ici les constats établis par G. Pinna dans son analyse des hôtels de luxe et plus précisemment du rôle professionnel construit par le concierge à partir du « comportement et des origines des clients », Pinna G., *op. cit.*, p. 5



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Mais au-delà de cette distinction, les salariés associent surtout la clientèle « affaire » à un risque plus grand de servitude lorsque le client a un statut social plus faible, c'est-à-dire un statut qui ne lui permettrait pas de bénéficier d'un service hôtelier trois étoiles s'il devait le prendre en charge. En effet, les clients présents pour affaire voient leur séjour pris en charge par leur entreprise.

À travers ces propos, nous retrouvons l'idée développée par R. Gold[421] concernant le travail des concierges et leur rapport aux locataires. L'auteur a analysé la tension liée au statut social, voire la concurrence, entre locataires et concierges. Ainsi, R. Gold explique pourquoi les locataires de classe moyenne, dont le revenu peut être inférieur à celui de leur concierge, jalousent ce dernier. Le concierge peut en effet s'offrir de coûteux symboles associés à son revenu auxquels ne peuvent accéder les locataires de la classe moyenne, alors que le travail du concierge reste associé à du « sale boulot ». Inversement, le concierge est susceptible de s'offenser lorsqu'il estime être traité comme quelqu'un de moindre statut par rapport aux locataires : ces derniers développent des représentations liées au métier de concierge peu valorisantes, alors le concierge lui-même met en avant les compétences techniques nécessaires à l'entretien des immeubles, l'autonomie dont il bénéficie dans l'organisation de son activité et la dimension sécurité. La valorisation de son activité entre en conflit avec la représentation qu'en ont les locataires.

La relation entre salariés des hôtels et clients n'est pas aussi claire. D'une part, les clients n'ont pas accès aux symboles du revenu et du statut social des salariés qui restent invisibles pour les clients. D'autre part, les salariés procèdent par déduction pour « reconstruire » le statut social des clients, alors que le concierge y a plus directement accès. Mais l'analyse des salariés sur ces clients, sous-tendue par les représentations qu'ils ont de ces derniers, montre une tension : celle qui serait ressentie par un client avec un statut social et/ou un revenu plus ou moins identique(s) à celui ou ceux des salariés alors que ces derniers exercent une activité au service du client, activité dont la proximité avec la domesticité l'entache très fortement aux yeux du client, du moins dans la représentation des salariés. Cette tension relevée par les salariés fait également référence à l'image simplifiée et dévalorisante qu'auraient ces clients de la fonction occupée par les salariés, alors qu'eux-mêmes connaissent et mettent en avant la complexité de leur activité et les processus de valorisation dans lesquels ils inscrivent leur activité (surmonter les *épreuves* notamment liées à la mobilité

[421] Gold R., *op.cit.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

et à l'investissement au travail nécessaire pour faire carrière, surmonter l'épreuve de la pénibilité, etc.).

Cette qualification des clients, qui pose la question de leur légitimité et de celle de leurs demandes, met à mal le principe d'égalité de traitement des clients, dans le cadre d'organisations qui reposent sur une standardisation des services et des procédés.

L'ambivalence du rapport au client se retrouve dans la place qu'il occupe dans le processus de valorisation : le rapport au client n'est pas source de valorisation en tout temps et en tout lieu, il peut être écarté du processus de valorisation lorsqu'il fait apparaître de façon trop prégnante le risque de servitude. L'hétérogénéité du rapport au client s'explique par la place accordée aux clients par les salariés. Le rapport différencié aux clients, en fonction de la légitimité qui lui est accordée, permet de saisir la complexité des rapports de pouvoir qui marquent la relation salarié – client. Par là, il permet de voir comment les salariés maîtrisent en partie la production et la qualité du service.

L'hétérogénéité du rapport aux clients s'explique également par la place occupée par les salariés dans l'organisation et la division du travail. Nous avons ainsi vu que la question de la légitimité du client ne se pose pas de la même manière pour le réceptionniste, le serveur, la femme de chambre, le commercial ou le technicien. Elle est plus particulièrement prégnante pour ceux dont le travail consiste en une co-production avec le client marquée par la proximité avec la domesticité. Nous nous proposons de poser la focale sur deux services permettant de comprendre le rôle joué par l'organisation, malgré ce que laisse supposer l'ethos de l'entrepreneuriat de soi, dans la production d'une hiérarchie sociale et organisationnelle basée sur la correspondance avec cet ethos.

## II. Relations aux clients, séduction et servitude

Nous avons vu qu'une particularité importante du secteur des services est de regrouper en une même unité de temps la fabrication et la consommation, et que cette particularité a été formalisée par la notion de « servuction » de P. Eiglier et E. Langeard[422]. Cette notion nous intéresse, car elle permet d'approcher les logiques sociales à l'œuvre dans le secteur des services et plus particulièrement dans l'hôtellerie. En effet, il est possible de voir dans la servuction, une contraction de deux dimensions au cœur même du débat qui entoure les activités de services : la servitude et la séduction. Si le service doit permettre de satisfaire le client, force est de constater que le risque de servitude n'est jamais loin. Comme le note A.

[422] Eiglier P. et Langeard E., *op.cit.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Jeantet, « servir » est employé pour désigner la cause la plus noble (servir une cause), mais aussi la plus servile (se faire servir) : « les différents usages du mot servir sont autant de façons d'envisager le rapport à autrui puisque « servir » est susceptible de renvoyer à l'instrumentalisation – situation où l'autre est nié en tant que finalité (servir quelque chose à quelqu'un) – jusqu'à désigner, à l'inverse, l'altruisme, l'aide et le don – lorsque le service a lieu en dehors de toute obligation (registre de l'agapè) –, sans oublier, sous sa forme pronominale, le fait de se servir soi-même (le self-service) – qui renverse paradoxalement le sens du mot puisque autrui disparaît[423] ». Au sein des hôtels, la relation au client est ambivalente : désirée, représentant l'essence même de la profession, elle est dans le même temps crainte et mise à distance. Or dans la conception particulière de l'individu – entrepreneur, ce dernier doit se comprendre comme maître de lui, mais également de ses interactions.

Schématiquement, nous pouvons attribuer un lien plus fort entre chacune des deux dimensions de la relation de service (servitude et séduction) et les services étages et réception. Alors que la séduction trouve une application visible dans le domaine de la réception, la question de la servitude se pose plus spécifiquement pour le travail des étages. Ainsi, le rapport au client présent dans l'activité des réceptionnistes comme dans celle des femmes de chambre, mobilise des dimensions différentes décisives dans la place occupée dans le processus de valorisation.

### II.1. Le cas des réceptionnistes

Les réceptionnistes sont dans un rapport direct au client, rapport de face-à-face marqué par la séduction. Dans les hôtels, la « relation enchantée », pour reprendre l'expression de J. Pinto[424], entre le prestataire ou l'entreprise qu'il représente et le client repose en grande partie sur les réceptionnistes. Ces derniers sont les premiers et les principaux interlocuteurs des clients : les conditions de réalisation et d'usage des services hôteliers, les règles de fonctionnement de l'hôtel ou encore la négociation quant au contenu et au prix du service sont autant d'éléments discutés entre les réceptionnistes et les clients. Les interactions entre réceptionnistes et clients sont destinées à « charmer » les clients en vue de les satisfaire dans le contexte défini par l'organisation. Cette entreprise de séduction peut aller jusqu'à orienter les attentes des clients afin qu'elles puissent être satisfaites par le service tel que conçu par

[423] Jeantet A., « A votre service ! La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, vol. 45, n° 2, 2003, p. 191-209, p. 200.
[424] Pinto J., *op.cit.*



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'hôtel, la marque et le groupe. Il s'agit alors d'un jeu ou d'un défi réalisé dans le cadre contraint de l'organisation. Mais la séduction peut également recouvrir une dimension moins instrumentale, relevée par nombre de réceptionnistes rencontrés comme étant constitutive de l'intérêt qu'ils portent à leur métier : la rencontre de l'autre, même brève et encadrée, qui peut être une source de reconnaissance à la fois pour le salarié et pour le client et qui suppose également une certaine égalité, condition d'un lien ou d'un échange marquée par une certaine réciprocité.

Analyser le rôle des réceptionnistes au travers de la séduction permet de rendre compte d'une ambivalence contenue dans la notion de séduction. J.-F. Bert, dans un entretien consacré à ce thème[425], retrace les significations variées de la notion de séduction en fonction du contexte socio-historique dans lequel elle est employée. Ainsi, la séduction en tant « qu'exercice d'une influence sur quelqu'un » le mettant « en quelque sorte dans une position de dépendance à l'égard de soi[426] » est la signification la plus répandue sous l'Ancien Régime. La séduction renvoie alors au registre juridique. Au contraire, la séduction revêt aujourd'hui une signification positive faisant « entrer le séducteur dans un monde de reconnaissance ; vous êtes reconnu, valorisé lorsque vous séduisez. Vous entrez, dans un second temps, dans un monde d'égalité. Vous séduisez des gens qui sont à l'égal de vous[427] ». La séduction reflète le mode d'organisation de la société et la place accordée à l'égalité.

De la même manière, au sein d'hôtels marqués par l'ambivalence du service à la fois porteur de noblesse et de servitude, la séduction peut être, en fonction du contexte précis dans lequel elle s'exerce, valorisée ou au contraire dénoncée. Elle est valorisée lorsque la relation ne porte pas, ou moins, les stigmates de la domesticité. Elle est ainsi valorisée dans le cas des réceptionnistes et dénoncée dans le cas des femmes de chambre. Dans le cas des réceptionnistes, et de manière plus précise, elle est valorisée lorsqu'elle s'intègre dans le cadre défini par l'organisation comme un moyen de personnaliser un service standardisé.

En effet, la relation entre le réceptionniste et le client intègre un troisième personnage, celui de l'organisation. La « relation enchantée » s'incarne dans les interactions entre réceptionnistes et clients, elle se négocie en partie lors de ces interactions, mais elle s'inscrit également dans un contexte qui participe à l'enchantement de cette relation. Cette relation est encadrée par une organisation qui repose sur une standardisation du service et des procédés de

[425] Vigarello G., « La séduction », *Le Portique* [En ligne], 12 | 2003, mis en ligne le 15 juin 2006, Consulté le 26 août 2012. URL : /index575.html

[426] Bert J.-F., in Vigarello G., *op.cit.* p. 2

[427] *Ibid*.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

travail. La structure de cette relation est par avance déterminée par des procédures qui définissent des rôles, des façons d'être et de faire face au client. Les réceptionnistes doivent donc connaître et suivre les *scénarios* à leur disposition, *scénarios* garants de la qualité du service telle que définie organisationnellement.

Pour autant, cette qualité du service ne se satisfait pas de la standardisation, et dans la relation au client, la séduction passe par la personnalisation qui reste un élément distinctif. Si l'interaction entre réceptionnistes et clients est, en grande partie, marquée du sceau de la répétitivité et de la routine pour les salariés, elle doit au contraire être unique pour les clients (ou, du moins, elle doit apparaître comme telle). Or, on peut se demander quelle place est laissée à la personnalisation dans cet environnement standardisé ? Si le traitement de la demande du client est normé à travers des procédures, alors la personnalisation repose sur le personnel en contact, seul capable de procéder à un « embellissement des actions routinisées[428] ». Dans cette relation, il s'agit de faire *comme si*[429] la personne face à soi était unique, en la reconnaissant dans toute son individualité. G. Simmel[430] avait noté l'importance de reconnaître l'individualité d'autrui dans une relation : « L'être humain aime à considérer ce qui le distingue des autres, ce qui fait sa qualité individuelle » et il insistera à nouveau sur ce sujet à propos de la parure : « Il s'agit de faire ressortir la personne, de mettre l'accent sur elle, comme si elle avait été distinguée d'une manière quelconque ». Les observations ont permis de mettre en avant deux logiques de distinction : la mise en avant de la connaissance des clients en tant qu'individus (les appeler par leur nom, se souvenir de leurs attentes et de leurs demandes particulières, etc.) ou la mise en avant de la connaissance des hôtels par les clients, susceptibles de produire un lien, et plus précisément une complicité, entre les clients et les professionnels. Dans les deux cas, la séduction et la personnalisation s'appuient sur la fidélité des clients qui offre un cadre sécurisé aux réceptionnistes.

*- Qu'attendez-vous des clients ?*

*- Non, on s'adapte, certains sont moins bavards, on s'adapte. Notre petite victoire c'est quand on arrive à faire sourire un client ronchon et grincheux !*

*- Comment on fait ?*

---

[428] Surprenant C. F., Solomon M. R., « Predictability and personalization in the service encounter », *Journal of Marketing*, vol. 51, 1987, p. 86-96

[429] C'est-à-dire malgré les impératifs liés à la standardisation du service.

[430] Simmel G., *op.cit.*, p. 115 et 373.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Un client râlait souvent, car au niveau de la facturation du restaurant ce n'était pas au point, toutes les semaines les tarifs changent et les menus aussi, donc il nous a dit ce qu'il en a pensé. Je lui ai expliqué comment ça fonctionne au niveau restaurant, on en a ri. Maintenant, à chaque fois qu'il vient et que je suis en réception, il m'explique son repas, des fois les mêmes ingrédients, il paye des prix différents, on en rigole.*

Réceptionniste 1, H4 - Femme, employée, 31 ans, CDI temps partiel

*- Le plus important c'est le sourire, leur donner… c'est le petit plus qui compte et qui fait qu'ils reviennent. Voir arriver un habitué, on l'appelle par son nom, on lui demande comment il va. On connaît ses habitudes, par exemple Mr B… qui vient tous les 15 jours, on se connaît. Je sais que quand il arrive, il aime bien prendre une bière au bar avant de monter. Je sais aussi qu'il a déménagé il y a quelques mois, je lui demande comment ça c'est passé. Quand il arrive grand sourire, on est content de se voir.*

Réceptionniste 1, H1 - Homme, employé, 26 ans, CDI temps plein

*- Avec un trois étoiles, ils ont besoin d'être reconnus, quand c'est des clients qui ont l'habitude, on les appelle par leur nom. Pour l'égo du client, pour sa satisfaction c'est important. Faut pas que ce soit un numéro* […] *Les clients habitués, on a Mr P. par exemple, il faut être très courtois, garder beaucoup de distance. Mr P. c'est un bon client, fidèle, mais ce n'est pas un client facile. Il lui faut des attentions particulières et quelqu'un qui vient de prendre son poste, un nouveau, il ne saura pas forcément comment faire. Il peut dire par exemple « vous êtes bientôt en vacances ? » ou « où allez-vous manger ce soir ? », et le client va se braquer pour ça. Il peut mal le prendre.*

Réceptionniste 3, H3 - Homme, employé, 29 ans, CDI temps plein

La personnalisation tient peu au contenu du service, même si nous avons vu que de la qualification des clients par les salariés dépend la décision d'offrir le service minimum tel que défini par l'organisation ou au contraire d'offrir des services secondaires non prévus par l'organisation. La personnalisation tient bien plus à la présentation du service qu'à son contenu. La forme va alors permettre de rendre compte de l'individualité du client face à l'homogénéisation du traitement de la demande. Cette mise en scène de l'individualité repose sur des « actes de langage et des matériaux d'expression circonstanciés[431] ». Les rites liés à

[431] Joseph I., « Les protocoles de la relation de service », in De Bandt J., Gadrey J. (dir.), *Relation de service,*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

l'interaction analysés par E. Goffman[432] comme conditions de l'interaction peuvent devenir, si ce n'est les buts, du moins les effets désirés de cette interaction pour des salariés qui, s'ils n'ont que peu de prise sur la standardisation du service, développent une maîtrise des *rites* de cette interaction avec le client. La professionnalité des réceptionnistes repose sur une revendication d'interactions personnalisées et passe donc par une humanisation de la relation au client.

Dans le même temps, les réceptionnistes cherchent à mettre à distance la figure du client dans l'évaluation de leur travail. L'évaluation du travail des réceptionnistes se focalise en grande partie sur la relation au client sous forme d'écoutes téléphoniques ou de visiteurs anonymes. Cette focale posée sur la relation au client ne suppose pas une évaluation directe du client, mais des évaluations qui mettent en scène un potentiel client (comme c'est le cas avec les visiteurs mystères) ou des évaluations réalisées par une personne extérieure sur la base d'une relation réelle avec un client (comme c'est le cas avec les enregistrements téléphoniques). Les réceptionnistes dénoncent cette évaluation sous le seul angle du client, puisque selon eux, ce type d'évaluation ne permet pas de prendre en compte toutes les dimensions de leur travail, notamment concernant le travail d'organisation ou les effets des imprévus. Cette idée selon laquelle les clients ne seraient pas les mieux placés pour juger de leur professionnalité reprend la distinction entre amateurs et professionnels explicitée dans les travaux d'E. C. Hughes[433] et d'H. Becker[434] pour qui : « Les membres des métiers de service considèrent généralement que le client est incapable d'évaluer authentiquement le service qu'ils produisent ».

*- Qu'est-ce que vous pensez de ce type de contrôle ?*

*- Tout dépend … ils ne prennent pas en compte le contexte de l'appel technique. Si on est tout seul en poste, avec quatre ou cinq clients devant nous, la résa sera moins bonne. Le contexte n'est jamais pris en compte. La dernière fois, on a eu une ligne sans réponse, avec un zéro, mais personne n'est venu voir l'activité du moment. Ils suivent trop la grille, la procédure. On a l'impression qu'ils n'ont jamais travaillé dans un hôtel.*

Réceptionniste 2, H3 - Femme, employée, 25 ans, CDI temps plein

---

*marché de service*, Paris, CBRS, 1994, p. 176

[432] Goffman E., *op. cit.*.

[433] Hughes E. C., *op.cit.*

[434] Becker H. S., *Outsiders*, Paris, Métailié, 1985, p. 105-106.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Pensez-vous que votre travail est suffisamment reconnu ?*

*- De la part des clients, pas du tout. Ils croient qu'on dit juste bonjour, votre chambre est le numéro untel. Ils croient qu'on ne fait rien à côté, si on ne décroche pas à la troisième sonnerie, ils pensent qu'on est fainéant et qu'on bavarde entre nous. Une stagiaire a fait la liste de tout ce qu'on faisait, elle était impressionnée. En fait, ce n'est pas un métier connu. Et c'est pareil pour tous les contrôles qu'on a. Quand on nous appelle et qu'en fait c'est un contrôle, c'est comme si plus rien ne devait exister à part l'appel.*

Réceptionniste 1, H3 - Femme, employée, 24 ans, contrat de professionnalisation

Si le côté personnalisé de la relation de service, par le biais de la séduction, entre dans le processus de valorisation ; la relation de service reste ambivalente, même quand elle fait l'objet d'une valorisation.

### II.2. Le cas des femmes de chambre

La dimension séduction qui existe dans la relation entre réceptionnistes et clients n'est pas la dimension principale du rapport entre femmes de chambre et clients. Ce dernier est bien plus marqué par le risque de servitude que par la séduction. La prédominance de la dimension liée à la servitude n'exclut pas totalement la séduction de la relation entre femmes de chambre et clients. Les problèmes liés à une proximité trop grande avec les clients concernent d'ailleurs principalement les femmes de chambre. Mais ce qui est mis en avant dans ces cas particuliers concerne bien plus le pouvoir que la séduction, même si nous avons vu que ces deux formes de relation peuvent être liées. Lorsque la dimension séduction est associée à la relation entre femmes de chambre et clients, cette dimension n'est plus valorisée ni valorisable. Elle est au contraire considérée, soit comme un écart important par rapport à la professionnalité, soit comme un abus du client dans le cadre d'une relation marquée par le pouvoir du client sur la femme de chambre. Même quand la séduction marque la relation entre le client et une femme de chambre, la servitude n'est jamais loin.

*- Alors il y a des gens dont on ne peut rien faire, genre pétasse c'est vite réglé, on ne lui dit rien, je ne lui dis pas « vous êtes nulle », mais c'est tout, ou bien pour ne pas la vexer je lui dis, « vous valez mieux que ça ! ». Et puis vous avez des filles qui sont… c'est bien qu'elles soient bien, moi ça me convient, mais faut pas qu'elles regardent le client.*

*- Ah bon, vous voyez ce type de comportements ?*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Oui j'ai déjà eu des filles comme ça, aguicheuses, et tout ! Faut faire attention, c'est pour ça qu'il faut faire attention en recrutant les gens.*

Gouvernante H3 - Femme, agent de maîtrise, 65 ans, CDI temps plein

*- ça m'est arrivé deux ou trois fois, des clients qui… se croient un peu tout permis, qui nous regardent. On est là pour faire les chambres et point. D'accord ils payent une chambre, un lit mais la fille dedans non !*

Femme de chambre 3, H4 - Femme, employée, 33 ans, CDI temps plein

Le rapport entre femmes de chambre et clients ne repose pas sur un face-à-face, puisque le client, en tant que personne physique, est le plus souvent absent. Les chambres sont pourtant fortement imprégnées de la présence du client : lit défait portant encore des traces d'intimité, vêtements étalés, salle de bain utilisée, odeurs, etc. Le client n'est donc pas présent, mais les traces de sa présence sont prégnantes. Le rapport entre femmes de chambre et clients est donc marqué par l'intimité. Cette intimité prend la forme du désordre, à travers l'exposition de déchets organiques ou à travers le désordre des objets, des vêtements, *etc.* Or, M. Douglas[435] a montré que le désordre pouvait être source de pouvoir. Ce couple désordre / pouvoir est très présent dans les représentations que se font les femmes de chambre des clients : à travers le désordre qu'instaure le client, il tend à marquer sa supériorité dans cet espace qu'il s'approprie. Ce désordre, en particulier celui ayant trait aux déchets organiques, est analysé par les femmes de chambre comme un manque de respect, elles ont alors l'impression de ne plus être des salariées, mais des domestiques réalisant un travail ancillaire.

La rencontre avec le client est donc assez violente puisqu'elle est marquée par le rapport à l'intime, au corps et à ses pollutions. Elle est également marquée par la discrétion comme signe d'efficacité. En effet, la qualité du travail des femmes de chambre est jugée à partir de son invisibilité. Ce n'est qu'en cas de problème que le travail des femmes de chambre redevient *visible*. Cette invisibilité est renforcée par les mécanismes de coordination informatisée permettant pratiquement en temps réel de savoir si les chambres sont vides, nettoyées et prêtes pour une nouvelle occupation.

*- La gouvernante, elle a ses chiffres, elle a son taux moyen d'occupation, puisque tout est informatisé, on est tous inter-connectés, pour limiter un maximum les communications*

[435] Douglas M., *De la souillure*, Paris, La Découverte, 2001 [1966]xs.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*entre nous. La femme de chambre, elle tape sur son téléphone qu'elle a nettoyé les chambres, donc la réceptionniste automatiquement sait qu'on l'a. La femme de chambre a à peine quitté sa chambre, elle a dit, sans dire, à toute la terre, ou au moins à tout l'hôtel que la chambre était propre.*

Responsable hébergement, H4 - Homme, cadre, 33 ans, CDI temps plein

Le risque de servitude lié à la proximité de l'intimité du client n'est pas sans contrepartie. Ce rapport est également marqué par la capacité des femmes de chambre à juger le client à partir de l'intimité à laquelle elles ont accès. Le livre d'O. Mirbeau *Le journal d'une femme de chambre*[436] est un bel exemple romancé de cette capacité à juger à partir de l'intimité de celui que l'on sert. En ayant accès à l'intimité des clients, les femmes de chambre sont en prise directe avec le secret et la gestion du secret. Si elles peuvent juger le client et son comportement, c'est parce qu'elles ont accès à des informations qu'elles seules connaissent. Ces secrets, qu'elles partagent souvent entre elles, peuvent faire l'objet de dérision et permettent alors de déqualifier le client[437].

*- Êtes-vous amenée, à travers votre activité, à apprendre des choses sur la vie des clients, sur leur intimité ?*

*- Oui, tout à fait. Il faut garder les secrets. Quand on nous confie quelque chose ou quand on trouve des choses bizarroïdes dans la chambre, on garde pour nous. C'est entre nous. Même entre femmes de chambre, on ne parle pas beaucoup. Bon quand ce sont des trucs marrants, on le dit. Comme là on a eu des Canadiens qui ont bu vraiment beaucoup de bières, ils avaient empilé des packs de bières ! C'est sûr qu'après on les regarde différemment !*

Serveuse - femme de chambre 1, H3 - Femme, employée, 39 ans, CDI temps plein

*- Des fois on voit de ces trucs ! La dernière fois, je crois que c'était tout un groupe de la même entreprise. Ben je peux vous dire qu'il y a des chambres qui n'ont pas servi ! Des fois aussi on a des stars qui viennent, c'est marrant de voir leurs affaires, y'en a qui sont très propres et puis d'autres, je vous raconte pas !*

---

[436] Mirbeau O., *Le journal d'une femme de chambre*, Paris, Folio Classique, 1998 (1900).

[437] Voir les travaux de C. Giraud sur le secret : Giraud C., *Du secret. Contribution à une sociologie de l'autorité et de l'engagement*, Paris, L'Harmattan, 2005.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- *Et vous en parlez entre vous ?*

- *Non. Enfin des fois quand c'est vraiment trop, j'en parle à C. et D., on se marre !*

Femme de chambre 3, H4 - Femme, employée, 33 ans, CDI temps plein

Ainsi, la gestion de ces secrets permet de sortir de la domesticité, en même temps que de la routine du travail, du moins entre soi, puisque si le secret peut être dévoilé entre femmes de chambre, la confidentialité est assurée en dehors du service des étages. Ce secret, ou plus précisément l'indifférence affichée à l'égard de ces informations face aux salariés des autres services, procède alors de la rationalisation, ou de la professionnalisation, des relations entre femmes de chambre et clients.

D'un point de vue organisationnel, le rapport au client des femmes de chambre et des réceptionnistes est très différent : devant être inexistant pour les unes, il est au contraire reconnu central pour les autres. Ce rapport au client est donc bien un élément discriminant dans le processus de valorisation de ces activités professionnelles. Mais pour les deux catégories de salariés, il s'agit de rationaliser et de professionnaliser ce rapport à travers un mouvement constant de proximité au client (séduction pour les réceptionnistes et rapport au secret pour les femmes de chambre) en même temps que de mise à distance (incapacité des clients à juger de la professionnalité selon les réceptionnistes et déclassement par la dérision pour les femmes de chambre).



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

# Chapitre 11 / Rapports multiples à l'autorité et modes différenciés de mobilisation des salariés

Ce chapitre s'attache à comprendre le rôle de l'encadrement en tant que rouage essentiel dans la production de l'ethos de l'entrepreneuriat de soi. Le système hiérarchique, ses modalités d'exercice et les rapports à l'autorité qu'ils sous-tendent, vont nous permettre de questionner le gouvernement des organisations à un autre niveau : quels sont les rôles attribués aux responsables ? Comment participent-ils des logiques de contrôle et de mobilisation propres à tout gouvernement des organisations ? Quels rôles jouent-ils dans la création d'une cohérence entre l'ethos de l'entrepreneuriat de soi et le quotidien de travail des salariés ? Dès lors, nous ne nous intéresserons qu'à une forme spécifique d'autorité, celle détenue par l'encadrement hiérarchique, c'est-à-dire une forme d'autorité exercée sur d'autres salariés avec comme fondement la structuration organisationnelle, fondement qui ne peut éluder la question de la légitimité.

Le rôle de l'encadrement peut être ainsi résumé : participer à la conduite de l'organisation vers ses buts par la réalisation d'objectifs définis, par l'organisation et la planification du travail, par la mise à disposition des ressources nécessaires à la réalisation du travail par les salariés encadrés, ainsi que des ressources permettant une mobilisation et un investissement des salariés suffisamment fort pour faire face aux imprévus. Mais dans des organisations faisant de la possibilité de faire carrière l'expression principale de l'ethos de l'entrepreneuriat de soi, les responsables ont un rôle qui dépasse celui de l'encadrement de salariés : celui d'incarner l'ethos de l'entrepreneuriat de soi et d'apporter une légitimité à la promesse de carrière ascendante.

Nous questionnerons dans un premier temps les liens entre l'entrepreneuriat de soi et la présence ainsi que le poids de l'encadrement hiérarchique. En effet, nous pouvons nous poser la question de la cohérence entre un système hiérarchique, qui suppose notamment obéissance, et un mode de gouvernement qui s'appuie sur la figure de l'individu – entrepreneur, maître de lui et de son devenir.

Dans un deuxième et troisième temps, nous verrons que le système hiérarchique en place au sein des hôtels étudiés suppose une hétérogénéité des rapports à l'autorité et des modes de mobilisation des salariés : en fonction du service de rattachement, il n'est pas attendu la même chose des responsables et les liens entre ces derniers et les salariés reposent sur des fondements différents. Il s'agira alors de comprendre comment ces différences



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

imposent une cohérence plus ou moins grande à l'égard de ce qui sert d'étalon dans le processus de valorisation : l'entrepreneuriat de soi.

## I. Système hiérarchique, entrepreneuriat de soi et culture hôtelière

### I.1. De l'incompatibilité *a priori* entre hiérarchie et individu – entrepreneur...

Voir dans le système hiérarchique un rouage important de l'ethos de l'entrepreneuriat de soi et du processus de valorisation, nous amène à poser la question suivante : n'y a-t-il pas une contradiction entre l'injonction d'être un individu – entrepreneur, prenant des initiatives, responsable de ses actes et la présence d'un système hiérarchique exigeant notamment obéissance ? Comment un individu croyant dans le bien-fondé de l'ethos de l'individu – entrepreneur, maître de lui et de son devenir, peut-il accepter de se soumettre à un supérieur hiérarchique ? Quels sont les ressorts permettant de penser et de vivre le système hiérarchique comme un élément acceptable en référence à l'entrepreneuriat de soi, voire comme un élément d'expression de cet ethos ?

Nous pourrions faire l'hypothèse que le développement de l'entrepreneuriat de soi s'accompagne d'un « rejet radical du principe hiérarchique », pour reprendre l'expression de L. Wolff[438]. Dans son rapport, l'auteur met en avant la prégnance du rejet de l'autorité issue des systèmes de hiérarchie pyramidale dans les discours et écrits des sciences de gestion et du management, comme ont pu le faire avant lui L. Boltanski et E. Chiapello[439]. L'autorité issue de ces systèmes de hiérarchie pyramidale constituerait un anachronisme fort au regard de la demande sociale d'autonomie, d'initiative, de reconnaissance. Elle constituerait également un anachronisme au regard de la réactivité et de la flexibilité exigées dans un contexte hautement concurrentiel et incertain.

La hiérarchie pyramidale renvoie à une distinction nette entre ceux qui encadrent et ceux qui sont encadrés, entre ceux au sommet de la pyramide (ou ceux qui s'y dirigent) et ceux qui se trouvent à la base de cette pyramide. Pour reprendre A. Ehrenberg : « la dynamique qui a érigé l'action d'entreprendre en modèle de conduite de masse a fait perdre toute légitimité à ces hiérarchies instituées *a priori* par la naissance, elle a dénoué cette représentation du bas et du haut au profit d'une mobilité indéterminée, ouverte sur une

[438] Wolff L., *Transformations de l'intermédiation hiérarchique*, Rapport de recherche n°29, Centre d'Études de l'Emploi, novembre 2005, p. 8

[439] Boltanski L., Chiapello E., *op.cit.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

trajectoire[440] ». Si les organisations ne fonctionnent pas, *a priori*, sur les bases d'une hiérarchie déterminée par la naissance, le système pyramidal viendrait poser des frontières relativement étanches entre ceux appartenant à la hiérarchie et les autres. Le « chef » laisserait progressivement la place au « manager[441] ». L'autorité instituée du supérieur hiérarchique, fondée sur la maîtrise d'un métier et de ses techniques, laisserait place à une autorité portant difficilement ce nom, incarnée, non plus par un *supérieur* hiérarchique, mais par un responsable, un porteur de projet ou encore un référent. L'autorité de ce dernier est plus diffuse, temporaire, susceptible d'être remise en cause. Elle se fonderait sur des qualités considérées comme personnelles bien plus que sur la maîtrise d'un métier, sur la capacité à être mobile bien plus que sur la permanence, sur la transversalité (l'animation d'une équipe, la mobilisation des individus, etc.) bien plus que sur le métier.

Dès lors, l'ethos de l'entrepreneuriat de soi devrait s'accompagner d'une organisation en réseau ou par projet. Surtout, il ne devrait pas coexister avec une organisation reposant sur une déclinaison de l'ordre hiérarchique.

Pourtant, les hôtels étudiés, faisant de l'entrepreneuriat de soi un étalon dans le processus de valorisation, relèvent bien d'une structuration traditionnelle et simple : un dirigeant, une ligne hiérarchique plus ou moins développée, des salariés travaillant sous la responsabilité de cet encadrement. S'il existe un fonctionnement par réseau reposant notamment sur l'activité par projet, ce fonctionnement est celui du groupe qui a cours en dehors des frontières des hôtels et qui concerne principalement les directions. Ces dernières se retrouvent alors dans le cadre de groupes de travail inter-hôtels pour traiter de projets communs aux hôtels du groupe, par exemple la formation des salariés, l'installation dans un nouveau pays ou encore la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

### I.2. … A la hiérarchie comme passerelle entre « individu quelconque » et individu – entrepreneur.

Nous retrouvons au sein de ces hôtels, le constat contrasté fait par L. Wolff dans son rapport : alors que nous devrions assister à un aplanissement des structures hiérarchiques, promu en même temps que prédit par les sciences de gestion et du management, les enquêtes

[440] Ehrenberg A. *op.cit.*, p.279
[441] Wolff L., *op.cit.*



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

sur les conditions de travail[442] montrent que les salariés en situation d'autorité hiérarchique sont aussi nombreux en 1984, en 1991 ou en 1998 (le pourcentage a même tendance à augmenter légèrement). Par ailleurs, ces mêmes enquêtes montrent que les contraintes de rythmes de travail imposées par la hiérarchie concernent une part toujours plus importante de salariés[443]. L'auteur en conclut que le rejet des systèmes de hiérarchie pyramidale constitue un enjeu managérial bien plus qu'un constat.

Nous pouvons considérer les figures du « manager » et du « chef », du « management » et du « système hiérarchique pyramidal » comme des idéaux-types nous permettant de penser les grandes tendances de l'encadrement et du rapport à l'autorité au sein des organisations contemporaines. Considérer ces catégories comme idéaux-types permet de repositionner les pratiques « managériales » et les pratiques « hiérarchiques » dans une même unité de temps, de lieu, voire d'action tout en repérant les tendances en fonction des contextes ainsi que les combinaisons entre les différents idéaux-types.

Au sein d'organisations qui continuent de reposer sur un système pyramidal, il est possible de voir se développer une structuration parallèle, susceptible d'être qualifiée de matricielle, par projets ou encore en réseau. Peuvent donc se côtoyer au sein d'un même espace, des « chefs » ou supérieurs hiérarchiques et des « managers » ou responsables de projet, fonctions susceptibles d'être occupées par un même individu. Une nouvelle marque cinq étoiles du groupe expérimente ainsi une organisation croisant structure pyramidale (avec les services traditionnels des hôtels menés par un responsable) et structure transversale. Cette structure transversale prend appui notamment sur quelques fonctions au croisement de différents services : comme le *welcomer*, réceptionniste « nouvelle génération », qui a pour fonction notamment la coordination de l'ensemble des services offerts aux clients et qui positionne le service réception formellement au sommet de la hiérarchie des métiers hôteliers ; ou encore le « responsable qualité et attitude ».

Dans les hôtels étudiés, nous observons plusieurs combinaisons entre le système pyramidal et la promotion de l'ethos de l'entrepreneuriat de soi. Ces combinaisons sont à l'œuvre au sein d'un même service : en fonction des situations, l'encadrement peut jouer des rôles différents selon les situations allant de la posture de « chef » à celle de « manager ». Ces combinaisons sont également à l'œuvre au niveau de l'hôtel dans son ensemble : il est

[442] Wolff L., *op. cit.*, p.11 - 12

[443] *Ibid*. Les salariés déclarant que leur « rythme de travail est imposé par les contrôles ou surveillances permanents (ou au moins quotidiens) exercés par la hiérarchies » étaient 17,1% en 1984, 23,1% en 1991, 29,6% en 1998.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

possible d'attribuer aux différents services des orientations propres du point de vue du positionnement de l'encadrement. Ces combinaisons seront analysées à partir de la p. 384.

Si ces combinaisons existent sans désavouer l'ethos de l'entrepreneuriat de soi, c'est parce que la diversité de la culture professionnelle hôtelière permet leur coexistence, comme nous le verrons notamment au travers de l'exemple des rôles attribués aux gouvernantes et aux responsables réception. Par ailleurs, l'ethos de l'entrepreneuriat de soi n'est pas désavoué par ces combinaisons des rapports à l'autorité laissant la place au système hiérarchique pyramidal, car ce dernier sert l'entrepreneuriat de soi et le processus de valorisation axé sur la construction des carrières professionnelles. Les responsables, issus du terrain et des métiers exercés par les membres de leur équipe, représentent ces individus - entrepreneurs d'eux-mêmes et en tirent leur légitimité.

Loin de représenter une contradiction entre système pyramidal et entrepreneuriat de soi, les supérieurs hiérarchiques sont en réalité l'incarnation de cet ethos, incarnation intermédiaire (par rapport aux directeurs, voire aux créateurs du groupe) et incarnation de proximité. Les responsables représentent des « individus quelconques », pour reprendre l'expression d'A. Ehrenberg[444], devenant individus – entrepreneurs d'eux-mêmes. Cette représentation reste forte, même si au regard de leurs diplômes et formations, ils s'éloignent de « l'individu quelconque ».

Ils ne sont pas seulement vus comme ceux qui ont la légitimité et l'autorité pour organiser le travail, décider, intervenir en cas de conflits ou encore juger de la qualité du travail réalisé. Ils sont également l'image de ce que pourraient devenir, dans un futur plus ou moins proche, les salariés.

Leur présence et leur statut rendent crédible l'ethos de l'entrepreneuriat de soi. Ils sont ceux qui ont réussi à se rendre visibles. Pour reprendre N. Alter, ils incarnent la dissociation de « l'individu des règles de l'organisation, son engagement, des coutumes et son investissement volontaire de la contrainte sociale[445] » et ils symbolisent ainsi la primauté de l'individu dans les conditions expliquant la réussite professionnelle. Ils incarnent la possibilité d'une valorisation aboutissant à un acte de reconnaissance par le biais de la carrière ascendante.

En tant qu'incarnation de l'ethos de l'entrepreneuriat de soi, les responsables se doivent d'être dans un rapport distance / proximité assez complexe par rapport aux salariés du

[444] Ehrenberg A., *op.cit.*

[445] Alter N., *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009, p.193



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

service. Une trop grande distance signifierait une crédibilité amoindrie de l'idée selon laquelle tous sont susceptibles de devenir responsables, voire plus. Une trop grande proximité annulerait toute idée de distinction.

Malgré une culture hôtelière qui tire vers un système hiérarchique présent notamment par le biais du « chef », il n'y a pas de pratiques et de rapports hiérarchiques homogènes dans les hôtels. Il existe, sur les bases d'un même système hiérarchique fondé sur l'ethos de l'entrepreneuriat de soi et sur la culture hôtelière, des variations fortes d'un service à un autre. Ces variations montrent des modalités différentes de mobilisation des salariés en fonction de leur activité et de leur place dans l'organisation du travail. Ces modalités différentes de mobilisation ne reposent pas toutes sur le même degré de correspondance avec l'ethos de l'entrepreneuriat de soi. Alors que certaines modalités de mobilisation assurent cette correspondance et positionnent les salariés dans des situations au sein desquelles l'expression et la démonstration de l'individu – entrepreneur sont facilitées ; d'autres modalités creusent l'écart entre la situation présente des salariés et celles leur permettant ces mêmes expressions et démonstrations de l'entrepreneuriat.

## II. Exigences managériales pour les uns

Le service réception est celui au sein duquel le modèle de l'individu – entrepreneur trouve l'écho le plus important. La standardisation du service et du travail réalisé en réception trouve, dans le mode de mobilisation des salariés, un complément essentiel. Ce service est celui qui, comparativement aux autres services que sont la restauration, les étages, la technique et le commercial, tend à se rapprocher des grands principes du management qui, depuis les années quatre-vingt, fait reposer le gouvernement de l'organisation sur l'autonomie, la participation, l'initiative et la responsabilité, mais également sur des formes diluées et indirectes de contrôles : contrôles entre pairs, auto-contrôle, prescriptions procédurières, etc. Ce mode de mobilisation repose sur la recherche d'une adhésion des salariés aux objectifs de l'organisation, notamment en termes de qualité de service. Il engage les réceptionnistes en faisant de l'implication de soi et de l'investissement dans le travail des conditions de leur réussite et de celle de l'organisation. Pour analyser le rapport à l'autorité et le mode de mobilisation privilégié au sein de la réception, nous nous appuierons sur la définition donnée p. 44 du gouvernement des organisations visant à la fois la mobilisation des individus et le contrôle de ces derniers. Nous allons voir comment les formes de la mobilisation et du contrôle, ainsi que leur combinaison, dessinent un contexte favorable à la correspondance entre les situations de travail, les logiques d'action et le quotidien du travail



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

au sein du service réception et l'ethos de l'entrepreneuriat de soi. Auparavant, nous nous intéresserons au positionnement du responsable réception.

## II.1. Responsable réception ou chef d'entreprise ?

Le premier élément de ce mode de mobilisation et de contrôle des salariés concerne le parallèle établi entre le service réception et la petite entreprise. Nous avons vu, au moment de la présentation des hôtels étudiés ainsi que des profils et activités types de ces hôtels, que la comparaison était courante entre d'une part le directeur d'hôtel, pourtant filiale d'un groupe, et le chef d'entreprise et d'autre part entre le responsable de service et le chef d'entreprise. L'idée selon laquelle chaque individu en situation de responsabilité hiérarchique aurait à gérer son service comme un chef d'entreprise gère sa structure, est particulièrement prégnante pour les responsables hébergement ou réception. En ce sens, les responsables réception correspondraient à l'image contemporaine de l'encadrement : « A la tête de son unité de production, le cadre doit maintenant diriger un système d'action collective comprenant à la fois des dimensions technique, financière et managériale[446] ».

Si cette comparaison exprimée par les directions et les responsables se fonde surtout sur l'idée d'une gestion de l'activité économique du service dont la relative maîtrise est sublimée et symbolisée par la part variable de leur rémunération, d'autres points de comparaison peuvent être établis entre le responsable réception et le chef d'entreprise. Les limites fortes de cette comparaison n'entament que peu le poids de cette comparaison qui intervient dans la légitimation de la hiérarchie informelle des métiers de l'hôtellerie. Cette comparaison sert également la diffusion et la crédibilité de l'ethos de l'entrepreneuriat de soi : les responsables réception sont dans une position organisationnelle montrant qu'il est possible de franchir des étapes en surmontant des épreuves liées à l'investissement, à la mobilité et à la pénibilité, épreuves qui, par ailleurs, se rejouent à chaque étape.

L'un des points de comparaison entre chef d'entreprise et responsable réception repose sur l'expérience d'un métier et de ses finesses fondant une légitimité liée à l'expertise. Comme les dirigeants des PME et TPE ayant créé leur entreprise sur les bases d'une maîtrise d'un métier, les responsables réception tirent leur légitimité de leur expérience en tant que réceptionnistes et de leur maîtrise des techniques de réception, que ce soit dans le cadre des relations aux clients, des procédures de travail ou encore de la communication avec les autres

[446] Raveleau B., « Les effets des transformations du travail sur le rôle du cadre : de l'encadrement à l'intrapreneurship », in : Raveleau B. (dir.), *L'individu au travail, antagonismes d'une transformation sociale*, Paris, L'Harmattan coll. Logiques Sociales, 2002, pp. 191 - 229



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

services. Cette expérience du métier de réceptionniste n'est pas lointaine : avec une moyenne d'âge de 34±6 ans et une ancienneté moyenne dans la fonction de responsable de 4±2 ans, le parcours des responsables réception renforce leur proximité avec les réceptionnistes en même temps que la crédibilité du modèle de l'individu - entrepreneur.

Le regard des responsables réception orienté à la fois sur le marché et sur l'équipe de professionnels participe de cette comparaison. Ces deux dimensions, à la fois externe à travers la question de l'interaction avec le marché et de la qualité des services proposés et interne à travers la question du rôle des professionnels dans la réalisation de ces services et de leur niveau de qualité, constituent les deux préoccupations majeures des responsables réception.

*- Selon vous, qu'est-ce qui est le plus important dans votre métier ?*

*- Moi, ma priorité c'est l'équipe et le client. Si l'équipe travaille dans une bonne ambiance, si elle est bien formée, si on la forme, qu'on l'intéresse, si on la motive, devant ça se passera bien.*

Responsable hébergement H1 - Femme, agent de maîtrise, 32 ans, CDI temps plein

*- Selon vous, qu'est-ce qui est le plus important dans votre métier ?*

*- Relation humaine, avec le client et mon équipe.*

Responsable réception H3 - Femme, agent de maîtrise, 28 ans, CDI temps plein

Si nous retrouvons la dimension externe comme préoccupation dans le discours des responsables des autres services, le client reste une figure imprécise et désincarnée et la préoccupation n'est que peu traduite en activités concrètes de travail. Ainsi la gouvernante ou encore le responsable technique positionne le client comme un élément de leur système professionnel en tant que destinataire final du service, sans mettre en avant la façon dont se réalise la co-production du service. L'interaction avec le marché qui se réalise au service réception est déterminante pour l'ensemble des services composant les hôtels. Elle s'incarne dans des temps et des activités précises de négociation du contenu du service, de combinaison des différents les éléments du service, d'informations explicites ou implicites concernant les règles d'usage du service hôtelier, etc. Nous retrouvons également l'orientation vers le marché en tant que composante de la professionnalité des salariés du service commercial (assistant commercial séminaires et banquets ou chargé de clientèle hôtel), mais dans un service le plus souvent composé d'une seule personne en situation de responsable de service sans rôle d'encadrement (exception faite de l'hôtel H4). La co-production mise en avant par



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

les responsables de réception dépend des compétences techniques, organisationnelles et de marché des réceptionnistes et de leur responsable. Elle dépend de leur connaissance du cadre organisationnel donné au service et à leur activité ainsi que de leur capacité à le maîtriser et à en jouer. Le rôle des responsables réception est essentiel : il participe à la production de ces compétences individuelles et collectives.

La comparaison entre le chef d'entreprise et le responsable réception a toutefois ses limites. Le champ d'intervention du responsable est réduit au service dont il a la charge. Même si ce service est considéré comme central dans les hôtels, il ne fait pas l'hôtel dans sa totalité et des dimensions du service hôtelier lui échappent. Le regard global sur l'hôtel est porté par une direction distincte des responsables réception et sous la responsabilité hiérarchique de laquelle ils se situent. Par ailleurs, les prescriptions descendantes ne relèvent pas uniquement de la direction de l'hôtel. Elles sont particulièrement fortes venant du groupe concernant les prix et les tarifs quasiment quotidiens à appliquer ainsi que les procédures de travail et la standardisation du service. Or ces prescriptions viennent réduire la maîtrise que peuvent avoir les responsables sur le service dont ils ont la charge, d'autant que si l'échange et la négociation avec la direction sont possibles, ce n'est pas le cas avec les prescriptions portées par le groupe. Enfin, la maîtrise de la gestion de l'activité économique s'apparente à une activité de contrôle et de transmission d'indicateurs au quotidien. Même si la vente constitue une part importante du travail des responsables réception (il s'agit alors de faire en sorte de « remplir » l'hôtel), cette activité est encadrée et lorsque les risques sont trop importants (risque de perte de clients ou de *surbooking* par exemple), cette activité fait l'objet d'une intervention de la direction. Cette activité liée à la vente est plus forte pour le responsable hébergement de l'hôtel H4. La taille de l'hôtel et sa proximité avec l'aéroport permettent des ventes à des groupes de clients plus importants pris en charge par le responsable.

Pour développer les compétences individuelles et collectives dont ont besoin les réceptionnistes et pour leur donner une maîtrise, ou du moins une plus grande connaissance, des dimensions internes et externes liées au fonctionnement du service réception, deux moyens sont privilégiés : la polyvalence et l'information / formation.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

## II.2. Polyvalence et formation : deux moyens au service de la maîtrise et de l'évolution professionnelle

La polyvalence encouragée au service réception correspond à une polyvalence verticale faisant écho à l'investissement dans le travail en tant que condition nécessaire à l'accès au modèle de réussite sociale de l'individu - entrepreneur. Cette diversification des activités des réceptionnistes s'appuie sur une négociation dans la répartition des activités et des responsabilités entre responsables réception et réceptionnistes, et parfois entre réceptionnistes et responsable commercial. Dès lors, cette polyvalence ainsi conçue constitue un moyen de repérer et de sélectionner les salariés susceptibles de profiter de la promotion interne. Concrètement, le responsable confie à certains réceptionnistes des activités supplémentaires, ne faisant pas partie des activités traditionnelles des réceptionnistes, sous forme de responsabilités (facturation, gestion de la clientèle artistique ou sportive, etc.*).* Ces activités supplémentaires constituent autant de points de contrôle permettant de juger des capacités et de l'envie des réceptionnistes.

À travers cette polyvalence, il s'agit de donner aux réceptionnistes des clefs de compréhension relatives au travail d'organisation consistant à préparer, accompagner et encadrer l'activité de service (voir les développements sur la notion de travail d'organisation p. 259). Ce travail d'organisation est orienté vers le mode de fonctionnement de la réception et vers l'apprentissage des dimensions internes du travail des responsables réception. Il s'agit également de leur donner de nouvelles clefs de compréhension de l'interaction avec le marché, clefs de compréhension orientées vers les dimensions externes du travail des responsables réception. Ces apprentissages liés à l'interaction avec le marché dépassent la relation aux clients, en tant que simplification diffusée du rôle et des compétences des réceptionnistes. Finalement cette polyvalence est ce qui permet de transmettre les « ficelles du métier[447] » de responsable.

[447] Nous reprenons l'expression employée par : Becker H. S., *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, Ed. La Découverte, 2002. Reprenant cette expression, nous insistons ainsi sur des éléments mis en avant par H. S. Becker concernant la sociologie, notamment l'importance de l'exception et des contre-exemples. « Les ficelles du métier » de responsables reposent sur la connaissance de la règle et des exceptions, sur la connaissance des procédures et sur le champ des possibles à inventer pour répondre aux imprévus.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Je m'occupe aussi des débiteurs divers. Quand la chambre d'un client est payée par sa société, j'établis les factures, je fais les envois, les rappels aussi quand le paiement tarde un peu. Je dois pouvoir retrouver toutes les consommations du client, au bar, au restaurant. M.-A.* [chef de réception] *contrôle pour voir si tout est ok, elle prend le relais aussi sur les dossiers difficiles, quand j'arrive pas à avoir le paiement ou que ça prend trop de temps. Quand on a le temps, on essaye de le faire ensemble.*

Réceptionniste 2, H2 - Femme, employée, 26 ans, CDI temps plein

Cette polyvalence peut être formalisée à travers le poste de premier de réception. La fonction de premier de réception est en effet un moyen de formaliser la réalisation d'un nombre plus important d'activités supplémentaires ainsi que la maîtrise de ces activités positionnant ainsi le salarié en remplaçant du responsable en cas d'absence. Cette fonction constitue un premier pas vers celle de responsable. Les premiers de réception jouent également un rôle important dans l'apprentissage par le biais de la polyvalence.

Par exemple, au sein de l'hôtel H1, le premier de réception a en charge la gestion de la clientèle groupe sans demande de réservation de salon. Il exerce cette activité avec un autre réceptionniste et essaye chaque année de former une nouvelle personne sur ces activités particulières :

*- […] on essaye de faire tourner les équipes, qu'ils puissent connaître, apprendre un petit peu et aussi développer un petit peu leurs compétences.*

*- Et comment est-ce que ça se décide qui va venir vous aidez ?*

*- Heu … sur le temps, sur la volonté aussi, l'investissement perso et surtout aussi, , … sur le temps, parce qu'on estime que sur une année on a fait le tour, on essaye de faire tourner sur une année. L'année dernière j'étais avec une personne, cette année je suis avec un autre collègue : M.*

1er de réception H1, concernant la gestion de la clientèle groupe - Homme, employé, 30 ans, CDI temps plein

Les critères sur lesquels les responsables se basent pour décider d'attribuer une nouvelle activité à un réceptionniste renvoient à l'investissement au travail dont font preuve les réceptionnistes, à leur disponibilité, mais également aux qualités personnelles jugées par les responsables comme des qualités correspondant à des atouts dans la réalisation d'activités administratives ou relationnelles.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Pour les personnes à la réception, elles ont un objectif bien particulier chacune, par exemple j'ai une personne qui est responsable des débiteurs divers, donc tous les mois on fait un point sur le délai, pourquoi ce n'est pas payé, les explications,* […]

*- Et comment vous faites pour répartir ce genre d'activités ?*

*- Je sais que dans mon équipe j'ai des personnes qui sont plus administratives, j'en ai qui sont plus commerciales, là j'ai deux de mes réceptionnistes qui vont voir des clients à l'extérieur parce que ça leur plaît, là c'est pour entretenir des bonnes relations avec tout ce qui est milieu du spectacle. On travaille sur un fichier spectacle avec le Zénith de Lille, avec l'Aéronef.* […] *Donc c'est vrai qu'à un moment donné on cerne son équipe. Par exemple je ne peux pas mettre la personne qui s'occupe des clients extérieurs aux débiteurs divers, ça ne va pas lui plaire et puis ça sera moins bien fait.*

Responsable hébergement, H1 - Femme, agent de maîtrise, 32 ans, CDI temps plein

Le choix des salariés destinés à prendre en charge certaines missions repose sur cette individualisation des compétences que nous avons étudiée à partir de la p.341 : en raison des compétences en soi caractérisant chacun des réceptionnistes, le responsable réception proposera de nouvelles activités différentes aux salariés. Ces compétences en soi s'expriment, avant que la mission ne soit confiée aux salariés, à travers une envie, une appétence, une orientation sur certaines activités que pense repérer le responsable.

Ces activités supplémentaires font l'objet d'une organisation et d'une négociation : un temps de travail est prévu et dégagé pour la réalisation de ces activités, des objectifs sont fixés, des temps d'apprentissage sont construits.

*- Qu'est-ce qu'un bon responsable réception?*

*- Je ne sais pas ! C'est essayer d'être à l'écoute de l'équipe, répondre à leurs attentes dans la mesure de mes possibilités et du pouvoir que j'ai, de les satisfaire pour qu'ils se sentent bien dans le métier. Que par rapport à ce que je leur demande, ils aient les cartes en main pour pouvoir y répondre. Ce n'est pas tout de leur dire, il faut faire un bon accueil, il faut le faire avec eux, leur donner des pistes d'amélioration. Ça sert à rien de leur dire désormais tu t'occuperas des débiteurs divers ou autre chose, si on leur explique pas comment ça marche, si on n'est pas là quand ils ont un problème, ou si on leur demande de le faire quand ils sont tous seuls en réception, que le téléphone sonne et qu'il y a trois clients !*

Responsable réception, H3 - Femme, agent de maîtrise, 28 ans, CDI temps plein



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

À côté de cette polyvalence, un autre moyen est associé à la mobilisation et au contrôle des réceptionnistes : l'information et la formation présentées et dispensées par les responsables réception. Il s'agit à la fois de transmettre les règles et les prescriptions définies par le groupe ou la marque ainsi que les usages possibles et détournés de ces règles et prescriptions. Cette transmission renvoie à la fois à de l'information, s'agissant alors de faire descendre au niveau de l'équipe des décisions prises par la marque, et de la formation, s'agissant alors de développer des réponses possibles aux situations, problématiques ou non, générées par ces décisions. L'exemple des tarifs est intéressant, d'une part car il concerne la vente, activité importante du service réception, d'autre part car il suppose une information en même temps qu'un temps d'apprentissage. En effet, les tarifs des chambres définis par les *revenue managers* (voir p. 171) nécessitent une maîtrise de la part du service réception en charge de la « vente et du remplissage de l'hôtel », pour reprendre le responsable hébergement de l'hôtel H4 :

*- Là il faut que je regarde régulièrement puisque si jamais j'ai un groupe qui confirme, si j'ai déjà trois quarts de l'hôtel rempli, le petit bout qui reste, est-ce que j'augmente le prix ou pas ? Donc ça s'est vraiment vente et remplissage de l'hôtel. C'est vraiment une fonction forte pour mon poste. Optimisation du produit, c'est optimisation de l'occupation de l'hôtel et du prix moyen. Donc optimisation de l'occupation, c'est à plus ou moins long terme, donc ça peut être pour l'année, pour… Par contre à court terme, je regarde les prix, pour les booster, voir s'il y a bien des offres promotionnelles toujours en vente.*

Responsable Hébergement, H4 - Homme, cadre, 33 ans, CDI temps plein

Les tarifs supposent ainsi une maîtrise pour en « jouer » et finalement remplir l'hôtel en évaluant le prix le plus élevé avec lequel l'hôtel peut être rempli. Ce « jeu » difficilement lisible pour les clients peut venir contrarier la relation aux clients.

*- Au début, quand on a changé nos tarifs, les tarifs avaient augmenté pour les mardi / mercredi. Les clients avaient du mal à comprendre les différences de prix. On explique simplement que c'est une politique du groupe qui permet de payer moins cher le jeudi par exemple, qui permet aussi de bénéficier de tarifs avantageux quand les réservations sont suffisamment à l'avance.*

Réceptionniste 1, H4 - Femme, employée, 31 ans, CDI temps partiel



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Le rôle des responsables n'est pas seulement de transmettre les tarifs décidés par les *revenue managers*, mais de transmettre le champ des possibles tarifaires dessiné par les *revenue managers* et de construire les réponses les plus adaptées en fonction de la situation de l'hôtel, et de les transférer aux salariés du service.

*- je donne de mon temps, de mes savoir-faire à mon équipe pour qu'ils progressent, qu'ils avancent si jamais ils voulaient une promotion ailleurs. C'est beaucoup d'investissement personnel. Je prends de mon temps, pendant et en dehors de mes heures de travail, je les forme dès qu'on a un peu de temps, sur des choses que je fais, qu'eux n'ont pas à faire normalement, mais c'est un petit plus pour eux. Au moins, ils ont vu, ils savent de quoi ça parle. On les implique.*

1ère de réception H4 - Femme, agent de maîtrise, 26 ans, CDI temps plein

*- Je forme mon équipe, d'un coup il y a un nouveau tarif qui descend, allez on forme tout le monde.*

*- C'est une activité importante la formation de l'équipe ? Qui vous prend du temps ?*

*- Oui, ça prend du temps parce que ça change tout le temps. Faut d'abord que moi je comprenne le pourquoi et le comment avant de les rebalancer à l'équipe. Je contacte la revenue manager quand vraiment je galère. Derrière c'est… c'est du temps aussi pour l'équipe : pourquoi ces nouveaux tarifs, qu'est-ce qui s'applique à nous, qu'est-ce qui s'applique dans quelle situation. Par exemple si on est plein, c'est sûr que les nouveaux tarifs … on s'en fiche ! Moi je le dis à l'équipe, c'est à manier avec précaution : si on remplit l'hôtel avec des prix super bas, c'est bien, mais au final on n'a pas fait notre job.*

Chef de réception, H2 - Femme, agent de maîtrise, 43 ans, CDI temps plein

Dans ce cadre, le responsable réception est considéré comme un manager, bien plus que comme un supérieur hiérarchique donnant les consignes, et sanctionnant en cas de non-respect. Il doit être celui qui encourage l'autonomie et les prises de responsabilité en donnant les moyens en termes de connaissance et de compétences, il doit être celui qui « fait grandir l'autre ». Ce mode de mobilisation des salariés est extrêmement exigeant, puisque l'individu qui veut profiter des possibilités de promotion interne doit donner toujours plus à l'organisation, accepter l'injonction de mobilité (et donc procéder à des arbitrages favorisant la vie professionnelle) tout en se pliant aux contrôles nombreux de leur travail, contrôles extérieurs, mais aussi contrôles entre pairs de plus en plus étendus.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Si la polyvalence et l'information / formation constituent des moyens de convaincre les réceptionnistes et participent à l'instauration d'un mode spécifique de mobilisation au sein des hôtels, les contrôles toujours présents, même s'ils sont en partie désincarnés, en constituent le pendant.

### II.3. Des formes diluées du contrôle

L'autre face de la polyvalence et de la formation / information est la diffusion d'un contrôle moins centralisé entre les mains des responsables réception, mais un contrôle qui n'en est pas moins présent. Ainsi, à travers la polyvalence il s'agit aussi d'attribuer des responsabilités : en prenant en charge une clientèle particulière ou en prenant en charge une activité administrative ou d'organisation du service (comme les plannings par exemple), les salariés en deviennent responsables. Ils sont responsables de leur mise en œuvre, de leur correspondance avec les normes de travail et du service, de la diffusion dans le service des « bonnes » façons de faire associées à l'activité supplémentaire.

L'extrait suivant de l'entretien réalisé avec le responsable hébergement de l'hôtel H4 montre bien que les modes de mobilisation et de contrôle reposent sur les mêmes fondements : trouver les leviers de la mobilisation, en donnant à l'andragogie[448] une place importante par le biais de l'usage des savoirs et des situations, qui deviennent dès lors des formes de contrôle et d'autocontrôle.

*- Qu'est-ce qu'un bon responsable ? Comment analysez-vous votre rôle dans l'hôtel ?*

*- Un bon responsable tout court, c'est un pédagogue avant tout ou fin psychologue. La psychologie d'entreprise n'est pas très répandue chez les responsables, mais fin psychologue c'est aussi bien client que collaborateur. Client, on est entre deux adultes, si nous-mêmes on n'a pas l'intelligence de se mettre en empathie client, ou si on le prend pour un idiot, c'est clair que la relation… C'est pareil, avec l'employé, mon directeur n'aime pas, mais on est plus sur une relation donnant-donnant, la génération actuelle ne va pas être à mes pieds, c'est fini la vieille hôtellerie où on met un coup de fouet et ça avance. Il reste encore la cuisine où…à évoluer.* […]. *Le tout c'est d'être pédagogue. Moi je suis plus de la génération*

[448] Nous reprenons ce néologisme permettant d'insister sur les processus d'apprentissage différenciés aux services réception et aux services des étages ; processus fondés sur les représentations sociales associant les réceptionnistes à de potentiels individus entrepreneurs et les femmes de chambre à des « filles » s'inscrivant dans une relation maternaliste avec la gouvernante et l'entreprise de manière générale. Ces éléments, développés ci-dessous, se retrouvent dans la gestion organisationnelle des temps d'apprentissage et sont renforcées par cette dernière.



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

*management soft, mon directeur m'a embauché ici, il y avait beaucoup de démissions parce qu'on n'obtient pas en tapant sur les têtes, on obtient par contre en expliquant à quoi ça sert, pourquoi, et qu'est-ce que ça va leur apporter. S'ils n'ont pas l'utilité… on a eu des présentations là-dessus de sociologues, de ressources humaines, expliquant qu'à un moment donné le jeune de maintenant est dans le deal. Et moi les réceptionnistes viennent me voir, je ne les ai jamais engueulés, ils viennent les oreilles baissées parce qu'ils ont fait une erreur énorme, et ils se sentent eux-mêmes… ils se flagellent eux-mêmes avant de venir me voir. Attention ça n'empêche pas de cadrer les choses, mais on les oblige à réfléchir comme ça après ils vont être autonomes, ils vont eux-mêmes réfléchir, à quoi ça sert ce qu'ils font, s'ils le font dans ce sens-là ça donne quoi comme résultat.*

Responsable hébergement, H4 - Homme, cadre, 33 ans, CDI temps plein

La polyvalence et la formation / information constituent également des moyens pour s'assurer de la continuité du service quelle que soit la composition des plannings et donc les personnes présentes ou les absences. En ce sens il s'agit de moyens au service du gouvernement de l'organisation du service réception : à la fois conçus comme ressort de la mobilisation, mais également du contrôle. La polyvalence et l'information / formation correspondent à une recherche d'homogénéisation des pratiques professionnelles.

## III. Figures d'autorité pour les autres

Les modes de mobilisation et de contrôle ne sont pas homogènes au sein des organisations étudiées. Si l'écart entre le fonctionnement du service réception et l'ethos de l'entrepreneuriat de soi est travaillé et réduit par le biais des modes de mobilisation et de contrôle des salariés, il est au contraire creusé par le mode de fonctionnement du service des étages. Le responsable hébergement de l'hôtel H4, responsable à la fois de la réception et des étages, synthétise ces différences de fonctionnement en même temps que les conséquences de ces différences sur le rapport au travail et à l'emploi des salariés de ces services :

- *Hébergement, il y a accueil et vente, de l'administratif, mais bon…Dans la vente il y a une partie que j'aime bien, c'est trop cher ou l'hôtel est complet, je peux vous proposer l'hôtel de la marque A ou ceci. Donc ils ne sont plus donneurs de clefs, ils sont vendeurs, et moi c'est ce que je leur dis, « vous étoffez votre fonction ». Souvent ils me disent « j'ai envie d'aller chez Europcar », mais chez Europcar vous allez vendre des voitures, faire des contrats de location de voitures, faire de l'accueil, très bien vous êtes compétent. Maintenant si vous allez chez Air France là vous allez devoir optimiser le remplissage des avions, ça*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*devient intéressant. Et par contre sur la partie étages, c'est autre chose, c'est une autre population, c'est une population de femmes de chambre qui effectue une journée de travail laborieuse et qui maintenant s'attend à avoir une vie professionnelle… pas forcément allégée, mais plus compatible… enfin avec plus de reconnaissance de la tâche ingrate qu'elles ont. Donc c'est plus en termes d'heures de travail. Ce n'est pas du développement personnel, c'est plus je travaille, de la discipline de travail, et je rentre chez moi je retrouve mon petit mari, et c'est ça qui m'importe. Je ne dis pas que les réceptionnistes ne cherchent pas non plus un équilibre, mais ils sont aussi dans une recherche d'affirmation professionnelle, d'amélioration de compétences, de faire des choses intéressantes,*

- […]

*- Comment évaluez-vous le travail de vos employés, à la fois en réception et aux étages ?*

*- Aux étages c'est plus de la tâche répétitive, donc c'est plus un travail manuel… mais quand même lié à une initiative personnelle malgré tout. Il y a quand même la volonté de leur inculquer la notion de travail bien fait et toujours mieux fait. Tandis qu'en réception ça sera vraiment la vente, la vente et l'accueil. Ils ont beaucoup d'informatique, énormément d'informatique.*

Responsable Hébergement H4 - Homme, cadre, 33 ans, CDI temps plein

Ce discours laisse apparaître deux éléments au fondement de ces différences de fonctionnement : les caractéristiques de la population salariée et celles de l'activité de travail. Le service réception se détacherait de la dimension mécanique associée à l'activité de « donneurs de clefs » au profit d'une dimension stratégique liée à la vente. Au contraire, les étages seraient marqués par les dimensions mécanique et répétitive d'une activité physiquement pénible dont l'enjeu, du point de vue de la population salariée, serait attaché à l'emploi comme moyen de rémunération bien plus qu'au travail comme moyen de construction de soi. Ainsi, la « recherche d'affirmation professionnelle, d'amélioration de compétences, de faire des choses intéressantes » serait la marque des réceptionnistes et non celle des femmes de chambre. D'un côté, le rôle du supérieur hiérarchique (la gouvernante) revient à « inculquer », de l'autre il s'agit « d'affirmer » et « d'améliorer » un potentiel existant (le responsable réception). Ce sont ces différences de représentations, synthétisées par ce responsable hébergement, qui viennent justifier un rapport à l'autorité et un mode de mobilisation différents entre réception et étages.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Nous allons voir comment les modes de mobilisation et de contrôle en place au service des étages, plutôt que de réduire des différentes sources d'un positionnement plus ou moins avantageux sur le continuum de valorisation du travail, les renforcent.

### III.1. Le maternalisme ou la difficulté de se détacher du modèle de la maison

Le mode de gestion du personnel du service des étages est très différent et ne s'intègre que peu dans la conception d'un individu entrepreneur de lui-même. Alors que le fonctionnement de la réception tend à rendre obsolète tout rapprochement avec la domesticité, cette dernière reste très présente au service des étages.

Dans ce service, la distance à la domesticité est contrariée par les rôles attribués à la gouvernante et aux femmes de chambre. La tentation est grande d'en faire appel au caractère supposé naturellement consciencieux et sérieux de la mère de famille ainsi que d'introduire une relation non seulement hiérarchique, mais également maternaliste entre la gouvernante et les femmes de chambre. Dans les ouvrages spécialisés, ces comparaisons entre la maison et l'hôtel, entre la domesticité et l'activité du service des étages et entre la « maîtresse de maison » et la gouvernante, sont présentées comme structurant la professionnalité des salariées de ce service, que ce soit pour les gouvernantes ou les femmes de chambre. Ainsi dans l'ouvrage de M. Bian[449], la gouvernante est désignée comme la « maîtresse de maison » ou encore comme la « bonne mère de famille ».

Le nom même de « gouvernante » donnée à la responsable du service des étages renvoie à la sphère domestique ainsi qu'à un rapport spécifique à l'autorité. Si, dans une acception rare surtout lorsque ce nom est mis au féminin, il renvoie à l'idée de gouvernement ou de direction d'un espace donné, il fait surtout référence à des fonctions domestiques : la garde et l'éducation des enfants au domicile des parents ainsi que la prise en charge des activités domestiques au service d'un homme seul célibataire, veuf ou prêtre dans la maison duquel est domiciliée la gouvernante. Dans les deux cas, la proximité avec la condition ancillaire est forte. Cette condition ancillaire est celle de la servitude, mais c'est également celle d'une place forte des affects liés à la sédentarité du métier au sein d'une maison et auprès des mêmes personnes (enfants ou homme seul) dans le besoin d'une aide extérieure. Cette condition ancillaire est donc plus complexe qu'elle n'y paraît, d'autant plus qu'elle peut

[449] Bian M., *Le service des étages*, Toulouse, Cépaduès, 1995.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

également être associée au pouvoir détenu par les gouvernantes grâce à la proximité avec l'intimité des personnes servies[450].

Force est de constater que ce modèle de la maison et de la maîtresse de maison, impliquant des relations fonctionnant sur un mode maternaliste, existe au sein des organisations étudiées. Si les salariés de la réception sont désignés par leur responsable en tant que réceptionnistes ou collaborateurs, voire collègues, les gouvernantes parlent des femmes de chambre comme de leurs « filles » (le plus souvent avec l'emploi d'un adjectif possessif), voire comme les « petites ». Dans les extraits suivants, nous avons mis en avant l'usage de ces termes par les gouvernantes :

*- Pouvez-vous me raconter une journée de travail ?*

*- En général, j'arrive pour 8h30 étant donné que* ***mes filles*** *commencent à neuf heures, du lundi au samedi elles commencent à neuf heures et le dimanche c'est 10 heures ainsi que les jours fériés. Donc j'arrive le matin je prends mes plannings en réception, c'est-à-dire l'état des chambres. Je monte dans mon bureau, je distribue le travail à* ***mes filles****.*

Gouvernante, H2 - Femme, agent de maîtrise, 37 ans, CDI temps plein

*- Qu'attendez-vous des clients ?*

*- Nous on est là pour bien faire son travail. On attend quand même que les gens soient polis, pas reconnaissants, mais que les gens soient… qu'ils aient quand même la considération du service rendu.*

*- Pourquoi pas reconnaissants ?*

*- Pas reconnaissants financièrement, ça c'est du côté des* ***filles****, les* ***petites*** *elles ont ou elles n'ont pas. Mais reconnaissants, qu'ils ne partent pas en disant c'est un hôtel de merde. Mais les* ***petites*** *le week-end elles ont des pourboires, pas par les Français, mais les Anglais beaucoup, les étrangers, Américains, Japonais beaucoup. Elles ont toujours la pièce sur l'oreiller, même si elles ne le disent pas, je le vois bien. Certains laissent jusque 20 €.*

Gouvernante, H3 - Femme, agent de maîtrise, 65 ans, CDI temps plein

De même, les gouvernantes perçoivent leur rapport aux femmes de chambre comme allant au-delà des frontières organisationnelles. Cette perception se diffuse aux femmes de chambre qui voient également dans la gouvernante une personne ressource susceptible de les

[450] Voir p. 127.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

guider au-delà de la réalisation de leur travail. Les gouvernantes sont leurs responsables hiérarchiques, mais elles constituent également une ressource dont les « filles » se saisissent pour résoudre des problèmes dépassant la sphère professionnelle. Ainsi les gouvernantes aident certaines femmes de chambre dans leur relation aux administrations ou encore les conseillent dans leur relation conjugale. Les relations complexes entre femmes de chambre et gouvernantes se fondent sur la bienveillance de ces dernières considérant que les femmes de chambre sont en attente d'un soutien qui se confond avec une surveillance ou un contrôle dans la réalisation de leur activité ; elles seraient aussi en attente d'un soutien dépassant la sphère professionnelle et censé répondre à un besoin des femmes de chambre en difficultés sociales et personnelles.

- *Selon vous, qu'est-ce qu'une bonne gouvernante ?*

- *Une bonne gouvernante... Je ne pense pas qu'il y ait de bonnes gouvernantes, la connaissance du métier ça revient toujours au même, la satisfaction du client, être disponible, à l'écoute du client, mais aussi du personnel, surtout dans le service des étages. Moi je sers un peu de maman, même si je travaille avec des gens plus âgés que moi.*

- *Vous donnez des conseils ?*

- *Oui beaucoup, aux plus jeunes, « M., on ne sait pas faire ça » ou « j'ai un souci dans ma famille », « est-ce que tu peux me remplir ce papier »... Même concernant la vie privée. Je pense qu'on fait beaucoup de social dans les étages, je ne sais pas pourquoi.*

- […]

- *Quel métier pourrait être comparé au vôtre ?*

- *Je ne sais pas si on peut faire de comparaison, au niveau personnel je fais pas mal de social, mais ce n'est pas forcément comparable. J'ai plus un rôle de formateur, je ne vais pas dire d'assistante sociale, mais je pense que ça reste dans ce domaine-là.*

Gouvernante, H2 - Femme, agent de maîtrise, 37 ans, CDI temps plein

- [Les gouvernantes] *sont là pour … elles contrôlent les chambres et elles disent ce qu'il faut refaire. Moi c'est mon premier travail, c'est ma tante qui m'a fait entrer ici.* [Les gouvernantes] *quand elles m'ont vue pour la première fois, elles m'ont dit que je devais faire des études, elles m'ont fait contacter le GRETA. Enfin, c'est surtout B…* [L'une des deux gouvernantes] *qui m'a aidée.*

- *Elle vous a aidée dans quoi ?*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Pour les papiers par exemple. J'y connais rien moi à tout ça !*

Femme de chambre 4, H4 - Femme, employée, 26 ans, CDI temps partiel

C'est cette relation particulière mêlant bienveillance et contrôle qui peut être qualifiée de maternaliste. Les rapports à l'autorité propres au service des étages sont des rapports faits de proximité et de distance entre les femmes de chambre et la gouvernante, reposant à la fois sur une relation qui déborde le cadre de travail ainsi que sur un contrôle et une surveillance, extrêmement présents.

*- Pour vous, quel est le rôle de la gouvernante ? Qu'est-ce que vous attendez de la gouvernante ?*

*- Son rôle ? Ce n'est pas évident, il y a plein de choses à faire, il faut toujours surveiller, la moindre chose qui ne va pas, être vigilante. Comme je suis remplaçante, c'est difficile à dire … On attend d'une gouvernante qu'elle soit de notre côté.*

Femme de chambre 1 / chef de rang 1, H1 - Femme, employée, 25 ans, CDI temps plein

Cet extrait d'entretien met en avant un autre élément du rapport entre gouvernantes et femmes de chambre : la défiance. Cette dernière expliquerait la présence d'un contrôle fort, sans lequel la réalisation du travail et donc du service telle que définie par l'organisation ne saurait être assurée. Dans ce contexte, la formation et l'information jouent un rôle différent dans le service réception et dans le service des étages.

### III.2. Formation, emploi et contrôle

L'information transmise par les gouvernantes quant aux procédures de travail, à la standardisation du service et ses évolutions ainsi que la formation qu'elles supposent sont considérées par les gouvernantes comme des activités essentielles dans leur rôle de responsable hiérarchique.

*- Selon vous, qu'est-ce qui est le plus important dans votre métier ?*

*- Le plus important, je dirais deux choses, d'abord la satisfaction du client et le fait de pouvoir former des gens venant de tous milieux.*

*- C'est-à-dire les former ? Leur donner un métier ?*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- Oui, leur donner, prendre conscience aussi que le métier de femme de chambre... Je dirais que ce métier-là c'est aussi la clé de réussite de l'hôtel. J'essaie de leur faire prendre conscience que ce métier-là...* […] *Le client paye une certaine prestation, tout doit être parfait. Je pense surtout que former les gens... Au départ c'était un peu difficile, dans le sens où travailler avec des personnes qui ont des particularités, c'est forcément différent, mais c'est ce qui me passionne aussi dans ce métier, c'est la formation.*

[…]

*- Est-ce que vous avez des objectifs concrets à réaliser ?*

*- Oui*

*- Quel type d'objectifs ?*

*- Pour les objectifs de personnel, je dirais avant tout on demande beaucoup de formation au niveau du personnel, ce n'est pas toujours facile à faire*

*- Des formations, c'est-à-dire ?*

*- Les formations en général, sur le travail, les procédures. Moi je trouve que c'est un peu délicat parce que dans les étages on a formé une personne pendant autant de temps et on doit remettre en route certaines procédures, dire « aujourd'hui je vais te former sur ça », il faut former, il faut être formateur. Donc à nous aussi d'avoir l'esprit créatif, mais ce n'est pas évident.*

Gouvernante, H2 - Femme, agent de maîtrise, 37 ans, CDI temps plein

*- Selon vous, quel est votre rôle dans l'hôtel ?*

*- Nous on doit surtout faire en sorte… On est B* [hôtel de la marque B] *donc les chambres doivent correspondre à ça. Les clients connaissent, si on met pas les serviettes comme il faut, si on met pas assez de savon ou de shampoing. Donc nous notre rôle c'est de s'assurer que tout est fait dans les règles. Avec certaines* [certaines femmes de chambre]*, ça va mais bon. Après, à nous aussi de leur expliquer, de leur montrer, de prendre le temps. On dirait pas, mais faut faire attention à plein de choses. Donc former les filles c'est essentiel, sinon derrière on passe notre temps à leur dire « t'as pas fait ci, t'as oublié de mettre ça, tu n'as pas fait le lit comme il faut ».*

Gouvernante, H4 - Femme, agent de maîtrise, 52 ans, CDI temps plein

Cette dimension du rôle de la gouvernante liée à la formation est conçue et exercée différemment que celle mise en avant au sein du service réception. La formation des réceptionnistes par leur responsable, même si elle s'appuie sur des informations descendantes



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ou sur des procédures, reprend quelques principes de l'andragogie, en référence à l'apprentissage à destination d'adultes ayant des enjeux propres, des responsabilités et se positionnant en tant qu'acteurs de leur activité. Ainsi les temps d'information et de formation ne sont pas seulement des temps de transmission des règles, mais des temps de construction des usages de ces règles et de leur contournement. La formation des femmes de chambre par les gouvernantes vise un apprentissage à destination de personnes dont les enjeux, les responsabilités et le positionnement en tant qu'acteur n'est pas questionné ni pris en compte. L'interactivité est peu importante entre gouvernante et femmes de chambre lors de ces temps d'apprentissage basés sur le transfert et le contrôle du respect de ce qui a été appris. La répétition est le mode privilégié de transfert auprès des femmes de chambre.

- *à la réception je fais plus de la formation, de l'information. Les étages ça reste…répéter, répéter, répéter, c'est plus la gestion du quotidien.*

Responsable hébergement, H1 - Femme, agent de maîtrise, 32 ans, CDI temps plein

- *C'est le côté usant, on dit toujours la même chose, il faut toujours répéter. Dès qu'on relâche un peu, hop, ça baisse.*

Gouvernante, H4 - Femme, agent de maîtrise, 52 ans, CDI temps plein

Les temps d'information et de formation à destination des femmes de chambre ne permettent pas de développer des connaissances et des compétences liées au travail d'organisation ou au mode de fonctionnement de l'hôtel ou du groupe, pourtant essentielles dans la construction d'une carrière. Alors que la formation des réceptionnistes a pour rôle de les préparer à des changements professionnels ou à une évolution professionnelle grâce à la maîtrise des dimensions internes et externes du service réception ; la formation des femmes de chambre a finalement pour rôle de les enraciner dans un métier tout en leur ouvrant la possibilité d'intégrer le monde de l'emploi.

En effet, la gouvernante est une figure d'autorité qui est considérée et qui se considère comme *offrant* un emploi à la future femme de chambre, représentant ainsi une chance, voire une seconde chance, celle de se former à un métier et d'intégrer le monde du travail (avec ce que cela signifie en terme d'indépendance). Cette prégnance de l'opportunité d'intégrer le monde du travail et un groupe susceptible d'assurer un emploi à long terme génère un rapport à l'autorité, à la gouvernante et à l'hôtel marqué par la loyauté. Comme l'explique R. Sennett « Workers who have been retrained by an institution are much more bonded to it than are in-



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

and-out workers[451] ». Ce lien, que nous ne retrouvons pas, ou moins, au sein des autres services, s'explique également par l'idée, répandue chez les femmes de chambre, selon laquelle leur expérience et leurs compétences ne leur permettraient pas de retrouver un emploi facilement, si ce n'est dans le même secteur et dans la même activité.

*- Dans l'idéal, comment voyez-vous votre avenir professionnel ?*

*- Mon avenir ? Je ne sais pas, mon copain est ici, le boulot est dur à trouver donc pour le moment je reste. Même si j'aimerais bien aller voir ailleurs, mais j'ai peur de ne pas trouver, que ça se passe pas bien.*

Femme de chambre 3, H2 - Femme, employée, 25 ans, CDI temps plein

*- Dans l'idéal, comment voyez-vous votre avenir professionnel ?*

*- ben ici ! Non, je sais pas. Je pense pas que je trouverai ailleurs, ici je connais, je fais bien mon boulot, je connais tout, les gens, mes affaires. Mais ailleurs… et puis je vois pas ce que je pourrais faire, je sais pas faire grand chose.*

Femme de chambre 2, H4 - Femme, employée, 21 ans, CDI temps partiel

Le mode maternaliste se lit dans la prégnance du contrôle du travail, puisqu'il s'agit de gérer le quotidien, sans projection possible dans le futur (si ce n'est la répétition du présent), de faire passer les consignes, de les répéter et de contrôler leur application.

*- Est-ce que votre travail est contrôlé ? Par qui et comment ?*

*- oui, M.* [la gouvernante] *contrôle les chambres ou une de ses collègues.*

*- M. contrôle tout le temps les chambres ?*

*- Quand elle a le temps oui, elle le fait régulièrement, s'il y a quelque chose qui ne va pas, elle vient nous chercher et on le refait. Pour ne pas avoir de plaintes on le refait.*

*- Quand vous dites qu'une collègue de M. peut le faire à sa place, il s'agit de quelle collègue ?*

*- Une femme de chambre, elle l'aide un petit peu entre-deux. Quand M. n'a pas le temps, c'est elle qui le fait. Mais c'est vrai que souvent les chambres sont contrôlées.*

*- Donc on vous appelle quand quelque chose ne va pas ?*

---

[451] Sennett R., *The Craftsman*, London, Yale University Press, 2008, p. 266.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*- On le refait comme ça il n'y a pas de plaintes en réception, parce que souvent quand ça ne va pas le client va se plaindre en réception et c'est M. qui se fait attraper par le directeur. Donc on essaye de bien faire attention pour ne pas avoir de plaintes et pour M. aussi.*

Femme de chambre 1, H2 - Femme, employée, 47 ans, CDI temps plein

*- Je ne suis pas sur leur dos, à les diminuer, je leur dis « vous êtes des gens responsables, des femmes propres sur vous, vous devez être propres dans votre travail », elles sont contrôlées, mais pas tous les jours « tu n'as pas fait ci, fais ci, fais ça, etc. »*

*- Par contre les chambres vous les vérifiez ?*

*- Oui, comme on dit quand on connaît ses saints, on les adore. On sait très bien qu'il y en a que c'est ça…Mais le principe c'est quand vous demandez quelque chose à quelqu'un et qu'elle vous répond, « je l'ai fait », il faut qu'elle l'ait fait. Et quand vous allez la voir, lui dire tu ne l'as pas fait, si elle vous dit « je l'ai fait », moi je lui dis, « ne mens pas, tu ne l'as pas fait ou si tu l'as fait tu l'as fait très mal ». De toutes façons en partant du principe que quand je leur fais une observation, elles n'ont pas à me répondre, à me faire des commentaires. Elles tiennent compte de mes observations et tout se passe très bien. Les gens faut savoir les prendre, les former.*

Gouvernante H3 - Femme, agent de maîtrise, 65 ans, CDI temps plein

Contrairement au service réception, la mobilisation n'est pas recherchée et bien moins reconnue, ce qui *compte* au sein du service des étages ce sont la cadence, le rythme et le respect des procédures de travail, sans oublier la loyauté contrôlée à chaque accusation de vol, accusations n'impliquant que le service des étages. La polyvalence est également recherchée, mais en l'espèce elle est conçue uniquement au profit des clients et se réduit à maîtriser certaines informations pour les restituer aux clients lorsqu'ils le demandent : informer sur le menu du jour, sur les modes de règlement, sur les horaires de départ, *etc*. Au mieux, cette polyvalence est présentée comme un moyen d'éviter la routine et l'ennui, et non comme une opportunité pour les salariés de montrer leur volonté ou de faire les premiers pas dans des activités généralement prises en charge par les responsables. La possibilité de faire carrière ne concerne que peu les femmes de chambre, d'autant moins que cette carrière est conditionnée à une mobilité géographique. Dans le meilleur des cas, la carrière consiste à gravir les échelons de leur propre service : première femme de chambre, puis gouvernante.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

## Conclusion de la quatrième partie

Dans cette partie, nous nous sommes plus particulièrement intéressée aux services de la réception et des étages. Ces services, positionnés aux extrêmes du continuum de valorisation, nous permettent de saisir la façon dont l'entrepreneuriat se construit point par point s'intégrant ainsi dans le quotidien des salariés. À travers les représentations attachées aux compétences, la variabilité du rapport au client selon l'autonomie des salariés, ou encore la multiplicité des rapports à l'autorité et des modes de mobilisation, l'entrepreneuriat de soi s'impose comme étalon de la valorisation dans les différentes dimensions participant à la construction du rapport au travail. À travers cette quotidienneté des marques de l'entrepreneuriat de soi, les éléments justifiant les positions occupées dans la hiérarchie des métiers s'imposent dans un processus de normalisation qui tend vers la banalité. L'analyse de la situation de ces services nous montre la façon dont ces différents éléments se maillent entre eux pour former un environnement plus ou moins favorable à l'intégration et à la progression dans le processus de valorisation.

Ainsi chaque jour, la représentation individualisée des compétences des réceptionnistes s'impose malgré l'apprentissage dont fait l'objet la maîtrise des situations auxquelles ils sont confrontés. Chaque jour, la représentation naturalisée des compétences des femmes de chambre transparaît, malgré l'apprentissage organisationnel nécessaire à la réalisation des activités des étages. Chaque jour, le rapport entre client et réceptionniste, marqué par le registre de la séduction en même temps que par une mise à distance du client preuve de la volonté de conserver la maîtrise de cette relation, rappelle le côté noble de l'interaction qu'entretiennent les réceptionnistes avec le marché. Chaque jour, le rapport entre client et femme de chambre, marqué par le registre de la servitude en même temps que par une capacité de jugement à partir de la proximité de l'intimité du client, rappelle le côté servile de l'interaction avec le marché qui s'impose aux femmes de chambre. Enfin, chaque jour, le mode de mobilisation des réceptionnistes et leur rapport au responsable réception leur donnent les moyens de se rapprocher de la figure idéalisée de l'individu - entrepreneur. Chaque jour, le mode de mobilisation des femmes de chambre et leur rapport à la gouvernante les installent dans un mode de fonctionnement éloigné de l'entrepreneuriat de soi. La correspondance avec l'ethos de l'entrepreneuriat de soi n'est donc pas seulement activée lors de la construction d'une carrière. Même si cette dernière constitue un point culminant,



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

susceptible de se renouveler, c'est aussi et surtout dans le quotidien des salariés que se construisent les hiérarchies sociales et informelles.

L'étude du rapport aux compétences, aux clients et à l'autorité montre également qu'il existe d'autres voies de valorisation qui relèvent de l'entre soi. Ces voies, qui participent à la construction de la professionnalité attachée aux métiers, bénéficient d'un écho social faible. Le fait de tenir à distance les clients, de déconstruire les savoirs liés aux pratiques domestiques ou encore le rapport au secret constituent des dimensions participant à la construction d'un jugement positif du travail des femmes de chambre. Pour autant ces éléments ne dépassent pas le cadre de cette activité et ne participent pas à la construction d'un jugement positif plus général, qu'il soit organisationnel ou social.

L'analyse des populations situées aux pôles du continuum de valorisation nous a amenée à montrer le rôle de l'organisation derrière la figure de l'individu - entrepreneur. La clef de lecture organisationnelle ouvre la voie à une analyse constructiviste du processus de valorisation et de l'ethos de l'entrepreneuriat de soi. Cette analyse permet de montrer la construction et les effets d'une organisation qu'il semble préférable de ne pas voir afin d'éviter toute inflexion du modèle de l'individu - entrepreneur. Pour paraphraser Molière : « Couvrez cette organisation que je ne saurais voir ». Les effets organisationnels sont couverts du sceau de l'entrepreneuriat de soi. Ainsi, l'organisation dessine des possibilités différentes d'intégrer le processus de valorisation selon la place occupée dans la division du travail ou encore selon l'activité exercée et les représentations qui y sont associées.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

# Conclusion générale



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

La valorisation des activités professionnelles, définie en tant que processus de mise en valeur des activités et de ceux qui les réalisent, se révèle un objet intéressant pour comprendre la fabrication des hiérarchies, pour reprendre l'expression de P. Perrenoud[452]. Elle se révèle également un objet intéressant pour saisir les logiques d'action des individus en tant que résultats de l'interaction entre des situations et des individus porteurs de représentations et inscrits dans un parcours social. Afin de saisir en quoi la valorisation donne à voir les processus de construction des hiérarchies sociales et des logiques d'action, nous proposons de revenir sur les hypothèses posées dans notre introduction générale.

## I. Donner à voir les hiérarchies sociales et les logiques d'action par la valorisation

Première hypothèse : celle du rôle multiple et ambivalent des exigences du travail et de ses conditions de réalisation dans la construction du rapport au travail. Nous avions émis l'hypothèse selon laquelle les exigences du travail et des conditions de travail étaient susceptibles de produire un rapport positif au travail. Les analyses issues de la troisième et quatrième parties de notre thèse montrent qu'effectivement il ne peut être posé de lien mécanique entre d'un côté les exigences et la pénibilité du travail et de l'autre un rapport au travail fait de logiques de retrait et de mise à distance du travail. Au contraire, dans les hôtels de chaîne étudiés, ces exigences et cette pénibilité sont susceptibles de participer à la construction d'un rapport qui peut aller jusqu'à la mise en œuvre de logiques d'investissement. Cependant, ce lien n'est pas plus systématique que le précédent. Certaines conditions expliquent que les exigences et la pénibilité du travail soient source d'un rapport fort au travail. La correspondance entre l'expression des exigences et de la pénibilité du travail et les références sociétales, organisationnelles et individuelles constitue l'une de ces conditions. Ainsi, parce que les conditions de travail et les exigences du travail sont interprétées comme valorisantes, correspondant aux références sociétales, parce que l'individu s'inscrit dans le modèle de réussite lié à la carrière professionnelle, parce que sa vie privée et sociale ne lui semble pas pâtir des exigences de son travail, la rudesse de ses conditions de travail participe à la construction d'un rapport positif au travail. Autre condition : associer ces exigences à des épreuves, c'est-à-dire à un temps d'entre-deux permettant de montrer sa valeur pour intégrer un statut et un rôle jugé plus valorisant. Cette notion d'entre-deux suppose un point d'arrivée, promis dans le cadre du compromis

[452] Perrenoud P., « Sociologie de l'excellence ordinaire. Diversité des normes et fabrication des hiérarchies », *Autrement*, n°86, janvier 1987, pp. 63-75.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

organisationnel. Encore faut-il qu'il y ait croyance dans ce compromis et concrétisation de ce dernier (quelles que soient les formes de concrétisation). Dans le cas contraire, l'épreuve ne peut plus être considérée comme un entre-deux et dès lors les exigences du travail sont vécues comme une réalité présente, pesante et constitutive de l'avenir.

Deuxième hypothèse : celle d'un contenu du travail ayant un rôle faible dans la construction de la hiérarchie sociale et dans l'explication de la place occupée dans cette hiérarchie. En effet, il semble que les activités exercées (telles qu'observées et mises en mot par les professionnels) comptent moins que les représentations sociales associées à ces activités générant des modes d'organisation différenciés. Ces modes d'organisation renforcent en retour les représentations et la légitimation des hiérarchies sociales.

Troisième hypothèse : celle d'un positionnement dans la hiérarchie sociale susceptible d'évoluer. L'analyse synchronique de la valorisation des activités hôtelières n'a pas permis de rendre compte d'évolutions susceptibles de bouleverser les hiérarchies. L'ancrage dans le quotidien de la hiérarchie sociale, à travers l'expression des modes d'organisation des compétences, du rapport au client et à l'autorité, donne la force de l'habitude à la hiérarchie. Si des modes d'expressions des activités révélées (c'est-à-dire des activités telles qu'elles sont réalisées et expliquées par les salariés) et des leviers de valorisation développés dans l'entre soi, ainsi que l'évolution des activités professionnelles sont susceptibles de transformer les positionnements dans la hiérarchie, ceux-ci n'ont pu être observés.

Quatrième hypothèse : celle des formes multiples, voire concurrentielles, de la valorisation. Des formes multiples de la valorisation ont bien été observées. Si les références sociétales et organisationnelles de la valorisation dessinent une voie principale d'accession aux places hautes de la hiérarchie, des voies secondaires de valorisation restent possibles et dessinées par les individus. La forme concurrentielle des processus de valorisation peut être constatée du point de vue des individus susceptibles de donner du prestige à des activités sur d'autres registres que celui de l'entrepreneuriat de soi. Cependant cette forme concurrentielle est limitée par le faible écho social accordé aux leviers de valorisation fondés sur des registres autres que ceux développés par l'organisation.

Cinquième hypothèse : celle de la production des logiques d'action par le biais de l'interaction entre le rapport au travail et la place des activités professionnelles dans le processus de valorisation. C'est ici le passage du compromis organisationnel aux promesses de carrière qu'il convient de regarder. Le compromis organisationnel graduel autour de l'échange emploi / travail est interprété différemment selon les individus qui, dès lors, mettent



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

en œuvre des logiques d'action contrastées. Ces interprétations différentes, appelées promesses de carrière, rendent compte de la rationalité ordinaire qui fonde les logiques d'action. Ainsi, la promesse de carrière verticale lie l'organisation et les individus qui visent un *objectif* de progression professionnelle, qui se *représentent et interprètent* cet objectif comme atteignable au vu de leur situation de départ et de l'écart avec la situation d'arrivée (qui n'est jamais qu'un point d'étape), qui *croient* dans la capacité individuelle à surmonter les épreuves et à créer les conditions de leur réussite. Le système de raisons relève de l'interprétation individuelle de la situation. Cette interprétation individuelle n'en est pas moins inscrite dans un contexte organisationnel différencié qui, couplé à une certaine homogénéité des parcours sociaux, donne à penser différemment, individuellement et collectivement, selon la position occupée. Dès lors, les logiques d'action collective, « pour des raisons partagées[453] », génèrent des liens sociaux pluriels et segmentés dans ces organisations.

## II. L'entrepreneuriat de soi, une histoire du présent ?

L'analyse de la valorisation nous a amenée à interroger les références sociétales sur lesquelles elle peut se construire. Les organisations, en tant que constructions sociales structurantes, non seulement s'inscrivent dans un contexte social producteur de sens, de valeurs et de normes de comportement, mais constituent également des éléments pluriels participant à la création de ce contexte social. En ce sens, les organisations ne sont pas les réceptacles passifs de ce qui se joue au niveau macro, elles en constituent une dimension productive.

Est-ce à dire que le processus de valorisation, tenant en point de mire l'entrepreneuriat de soi analysé dans le cadre des quatre organisations hôtelières étudiées, nous donne à voir une « histoire du présent[454] » ?

L'entrepreneuriat de soi, analysé au travers du concept wébérien d'ethos, nous permet de comprendre le lien entre le cadre social général et les références sociétales qui le caractérisent d'un côté et les logiques d'action de l'autre. En effet l'ethos, et ses incarnations concrètes organisationnelles, constituent une étape et une liaison importantes entre le cadre social et les logiques d'action. Nous avons défini l'ethos en tant que relation et interface entre

[453] Boudon R., *op.cit*., 2010, p. 24.

[454] L. Boltanski dit ainsi de la sociologie, dans un cadre large et à partir de la comparaison avec l'ethnologie ou encore l'histoire, « qu'elle peut être considérée comme une histoire du présent », Boltanski L, *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*. Paris, Gallimard, 2009, p. 24.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

l'individu et le social, et plus précisément en tant qu'ensemble de valeurs et de normes orientant le rapport au monde et guidant les comportements (voir p. 60 et suivantes). Ces valeurs et ces normes sont celles portées par la société et interprétées par les individus. L'ethos de l'entrepreneuriat de soi, analysé dans le cadre d'organisations par définition spécifiques, est une marque sociale intégrée et appropriée dans un cadre organisationnel qui nous permet de procéder à la bascule du micro vers le macro. Il constitue un moyen de compréhension de la société contemporaine. Toutefois, il s'agit d'un moyen de compréhension qui aurait gagné en valeur heuristique dans le cadre d'une analyse comparative entre systèmes organisationnels plus variés, par exemple intersectoriels. Il reste que nous pouvons avancer quelques analyses de l'entrepreneuriat de soi en tant que référence sociétale, tout en restant humble quant à leur statut et donc en les considérant comme autant d'hypothèses, parfois confortées par d'autres analyses sociologiques, mais demandant un travail de recherche autre.

Il apparaît tout d'abord que l'ethos de l'entrepreneuriat de soi donne une place particulièrement importante aux rationalités liées aux « croyances axiologiques et représentationnelles[455] ». La diffusion de la figure de l'entrepreneur aux différentes sphères de la société, et à la sphère du travail salarial pour ce qui nous concerne, n'aboutit pas à une extension de la rationalité instrumentale et donc des logiques d'action se construisant sur le seul registre des moyens et des fins poursuivies. Plus précisément, l'entrepreneuriat de soi suppose une combinaison particulière entre rationalités liées aux croyances axiologiques et représentationnelles d'un côté et rationalité instrumentale de l'autre. Ainsi, le compromis organisationnel et les promesses de carrière étudiés montrent comment la croyance, les représentations (qui schématiquement supposent un jugement plus nuancé) et les objectifs individuels visés associés aux moyens détenus se combinent pour produire des logiques d'action différenciées.

Il apparaît ensuite que l'entrepreneuriat de soi est indissociable d'une mise en visibilité de ces traductions comportementales. Être un individu - entrepreneur se montre et se démontre : les épreuves en constituent une occasion. C'est au travers de l'action que l'individu - entrepreneur peut être reconnu en tant que tel. Les croyances axiologiques et représentationnelles doivent s'incarner dans l'action pour être associées aux individus. À travers cette mise en visibilité, il ne s'agit pas uniquement de prendre l'apparence d'un individu - entrepreneur : d'une part, car la distanciation à l'égard de cet ethos est possible

[455] Ces rationalités sont considérées par R. Boudon comme des produits de la rationalité cognitive, voir Boudon R., *op.cit.*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

(comme le montre la rationalité liée aux croyances représentationnelles), d'autre part car l'importance de la rationalité axiologique montre que le paraître ne peut être disjoint de l'être. Cette mise en visibilité ne s'apparente pas non plus à un principe de transparence, comme le montre l'existence de l'entre- soi ou de la distance au rôle. Cette mise en visibilité peut dès lors difficilement être qualifiée de tyrannie[456], même si cette visibilité est une condition importante du passage des épreuves. Cette mise en visibilité de l'entrepreneuriat de soi implique une difficulté de reconnaissance pour ceux dont l'action se prête mal à cette règle (l'exemple des femmes de chambre rend compte de cette difficulté). Socialement, cette mise en visibilité tient un rôle important dans la diffusion de l'ethos de l'entrepreneuriat de soi. Elle permet de développer le processus de banalisation et de généralisation, pour reprendre D. Martuccelli, de l'individu - entrepreneur. Elle participe également à construire la légitimité de la hiérarchie sociale fondée sur le mérite.

Enfin, l'entrepreneuriat de soi semble faire basculer la société contemporaine d'une dynamique d'individualisation vers un mouvement d'individuation. Ce mouvement renvoie, non plus à une conception de la société composée d'individus qui en constituent les éléments premiers, mais à une conception de l'individualité qui se construit dans l'interaction entre le social et l'individuel. La société contemporaine serait donc celle de l'individualité, particulièrement mise en scène par le biais de l'entrepreneuriat de soi, voire oubliant sa dimension sociale pour laisser place à la singularité. Dans ce cadre, il ne s'agirait plus de procéder à une justification de l'action par l'individu, mais à une justification de l'individu par l'action. Ce mouvement d'individuation peut être analysé comme un facteur important de la psychologisation du social, que nous avons relevé dans notre introduction générale concernant le travail et le rapport au travail. Ce mouvement n'est certainement pas étranger aux problèmes sociaux et à leur traitement souvent empreint de regard psychologisant que sont les risques psychosociaux, le stress ou encore l'épuisement professionnel.

## III. Limites et perspectives

Pour terminer, nous souhaitons rendre compte des limites de ce travail de recherche, notamment afin d'en dégager des perspectives nouvelles.

Tout d'abord, la nature de notre terrain d'enquête aurait pu nous mener sur une autre méthodologie qui n'a pas été employée : l'observation participante. Cette dernière semble

[456] Voir Aubert N., Haroche C. (dir.), *Les tyrannies de la visibilité. Le visible et l'invisible dans les sociétés contemporaines*, Paris, érès, 2011



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

être, *a posteriori*, une méthode de recueil de données intéressante, tant les hôtels se caractérisent par leur difficulté d'appréhension *a priori* en raison de la distinction entre l'hôtel des clients et l'hôtel des salariés. Nous avons également vu qu'il était difficile de s'extraire de ce monde social de l'hôtellerie, et dans ce contexte l'observation participante aurait pu renforcer cette difficulté, voire nuire à la distanciation nécessaire pour l'analyse. Il reste que, pour reprendre l'exemple de notre quatrième hypothèse, l'observation participante aurait pu permettre d'analyser différemment les formes de la valorisation. Si les formes multiples de la valorisation se sont révélées avérées, les formes concurrentielles ont été qualifiées de limitées. Par le biais de l'observation participante, ces formes concurrentielles auraient pu être affinées.

Ensuite, la complexité de prendre pour terrain un groupe aussi important que celui qui a été étudié a constitué un frein dans le recueil de données. Si au sein des hôtels, ce recueil a pu être fait librement, le niveau supra n'a pas été suffisamment investigué. Ainsi, les directeurs des opérations, niveau hiérarchique des directeurs d'hôtel, ainsi que les *revenue managers* n'ont pas pu être interrogés. Il aurait été intéressant d'analyser la production des normes et des procédures de service et de travail, trop souvent laissée dans l'ombre donnant l'impression de normes descendant au niveau des hôtels sans qu'il ne soit possible d'identifier leurs producteurs. Cette impression est toutefois renforcée par la difficulté à repérer à quel niveau se produisent ces normes et par qui. Les questions posées à ce sujet aux directeurs d'hôtels et aux représentants régionaux du groupe (de la plateforme Ressources Humaines) sont restées sans réponse.

Enfin, nous l'avons déjà évoquée, l'analyse réalisée ne concerne que l'hôtellerie, et plus précisément l'hôtellerie de chaîne. Par ailleurs, sur un certain nombre d'analyses nous nous sommes concentrée sur les services réception et étages. Si ces services, positionnés aux extrêmes du processus de valorisation, offrent un point de vue sur l'étendue de la variation du processus de valorisation[457], cette méthodologie nous a amenée à rendre compte de façon plus succincte de la situation des autres services. L'élargissement de cette analyse à d'autres secteurs d'activité, voire à d'autres sphères de la vie que celle du travail, pourrait être une piste de recherche intéressante afin de questionner le processus de valorisation et son lien avec l'ethos de l'entrepreneuriat de soi dans une optique de compréhension des évolutions

[457] E. C. Hughes accordait une attention particulière à ces extrêmes. Comme l'analyse J.-M. Chapoulie : « Hughes accorde généralement une attention insistante aux cas extrêmes que comporte la série qui l'intéresse, sans doute parce qu'il considère que ceux-ci laissent plus facilement que les autres apercevoir et déchiffrer les propriétés de la série dont ils relèvent. Cette attention aux cas limites traduit également l'intérêt que porte Hughes à la détermination du champ des variations possibles d'un ordre de phénomènes […] », in : Hughes E.C., *op.cit.*, p. 53



© 2013 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

sociales liées à la place de l'individu dans la construction des hiérarchies sociales. Dès lors, il s'agirait non plus de qualifier un compromis organisationnel, mais de se questionner sur l'existence d'un contrat social basé sur l'entrepreneuriat de soi, sa construction, ses termes et ses limites.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

# Bibliographie



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Aballéa F., Demailly L., « Les nouveaux régimes de mobilisation des salariés », in Durand J.-P., Linhart D. (coord.), *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Toulouse, Ed. OCTARES, 2005

Agulhon C., « Diplômes – expériences : complémentarité ou concurrence. Le cas de l'hôtellerie », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 2003, 32, n°1, pp. 53-73

Akoun A., Ansart P., *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Le Robert et Le Seuil, 1999

Alter N., *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009

Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Le Seuil, 2005 (3e éd.) [1996]

Amossé T., « Interne ou Externe, deux visages de la mobilité professionnelle », *INSEE Première* n° 921, septembre 2003

Asselain J.-C., « L'économie des services », *Encyclopédie Universalis*, http://www.universalis.fr/encyclopedie/economie-de-services/

Aubert N., Haroche C. (dir.), *Les tyrannies de la visibilité. Le visible et l'invisible dans les sociétés contemporaines*, Paris, érès, 2011

Aubert N., Roux-Dufort C., *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Paris, Flammarion, 2003.

Augé M., *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*. Paris, Editions du Seuil, La librairie du XX e siècle, 1992

Bachelard G., *La poétique de l'espace*, Paris, PUF, 2001 (1957)

Bachelard G., *La terre et les rêveries du repos : essai sur les images de l'intimité*, Paris, José Corti, Essais, 1992 (1948)

Baudelot C., Establet R., *Allez les filles*, Paris, Seuil, 1992

Beaud S., Weber F., *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 2003

Beauvois M., « l'Hôtellerie, la restauration et les cafés, un secteur très spécifique en termes d'emplois et de rémunération », *INSEE Première* n°889, mars 2003

Becker H. S., *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, Ed. La Découverte, 2002

Becker H. S., *Outsiders*, Paris, Métailié, 1985

Beffy M., « Les salariés à temps complet travaillent 1650 heures dans l'année », *INSEE Première*, n°1066, février 2006

Bender A.-F., Cadin L., de Saint Giniez V., *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris, Série Vital Roux, Éditions Vuibert, 2003

Bensahel L., Billaudot B., Samson I., « La relation de service. Essai de fondation théorique », *Critique économique*, n° 6, pp. 145-167

Bercot R., *Devenir des individus et investissement au travail*, Paris, L'Harmattan, 1999

Berger P., Luckmann T., *La construction sociale de la réalité*, Paris, ed. Armand Colin, 1996 (2e éd.)



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Besucco N., Tallard M., du Tertre C., Ughetto P., *La relation de service, un nouveau modèle de travail en tension*, Rapport IRES pour le ministère de la Recherche, 2002.

Bian M., *Le service des étages*, Toulouse, Cépaduès, 1995

Bidet A., Borzeix A., Pillon T., Rot G., Vatin F., *Sociologie du travail et activité*, Toulouse, Octarès éditions, 2006

Bidet A., *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?*, Paris, PUF, 2011

Blais M., « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherches Qualitatives*, vol 26 (2), 2006, pp.1-18

Boltanski L, *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*. Paris, Gallimard, 2009

Boltanski L, Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991

Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999

Bouchard G., Pouyez C. et Roy R., « Le classement des professions par secteurs d'activité : aperçu critique et présentation d'une nouvelle grille », *L'Actualité Economique*, vol.55, n°4, 1979, pp. 585 - 605

Boudon R. « Action », in : Boudon R. (dir.), *Traité de sociologie*, Paris, PUF, 1992

Boudon R., « La rationalité ordinaire : colonne vertébrale des sciences sociales », *L'Année sociologique*, 2010, 60, n° 1, p. 19-40

Boudon R., « Une approche cognitive de la rationalité », Conférence inaugurale, *XXVIIes journées de micro-économie d'Angers*, jeudi 3 et vendredi 4 juin 2010

Boudon R., « Une approche cognitive de la rationalité », Conférence inaugurale, *XXVIIes journées de microéconomie d'Angers*, jeudi 3 et vendredi 4 juin 2010. Disponible sur : ead.univ-angers.fr/~granem08/IMG/pdf/Boudon-rationalite-JMA.pdf

Boudon R., Bourricaud F., *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 1994 (4e éd.)

Boudon R., *Déclin de la morale, déclin des valeurs ?* Paris, PUF, 2002

Boudon R., *Effets pervers et Ordre social*, Paris, PUF, 1977

Boudon R., *Raisons, bonnes raisons*, Paris, PUF, 2002

Bouffartigue P., « Le stress au travail, entre psychologisation et critique des conditions de travail », XVIe congrès de l'Association Internationale de Sociologie (AIS), Gothembourg, Suède, 11 - 17 juillet 2010

Bourdieu P., *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil, 1994

Bourricaud F., « Contribution à la sociologie du chef d'entreprise. Le "jeune patron" tel qu'il se voit et tel qu'il coudrait être », *Revue Economique*, volume 9, n°6, 1958, pp. 896 - 911

Boutillier S., « L'économie de l'entrepreneur ou l'entrepreneur deus ex machina du capitalisme ? », [en ligne] - in : *Cahier du laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation*, Document de travail N°146, Mars 2007, D210/n°19543, 22p.

Boutillier S., Uzunidis D., *L'entrepreneur, une analyse socio économique*, Paris, Ed. Economica, 1995



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Bouvier G., Pilarski C., « Soixante ans d'économie française : des mutations structurelles profondes » *Insee Première* N°1201 - juillet 2008

Bozek J-P., *Le bonheur d'entreprendre. De la marque A au groupe X : une formidable aventure humaine*, Paris, Eyrolles Ed. d'organisation, 2011

Burawoy M., *Manufacturing Consent : Changes in the labor process under capitalism*, Chicago, The University of Chicago Press, 1979

Buscato M., « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, 2002, vol. 44, n°1, pp. 99-117

Butterworth P., Leach L., Pirkis J. et al .2012, « Poor mental health influences risk and duration of unemployment: a prospective study », *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, vol. Online 17 June 2011

Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Ed. Fayard, 1995

Charbonneau J., Estèbe P., « Entre l'engagement et l'obligation : l'appel à la responsabilité à l'ordre du jour », *Lien social et Politiques*, n°46, 2001, pp. 5 - 15

Charmillot M., Dayer C., « Démarche compréhensive et méthodes qualitatives : clarifications épistémologiques », *Recherches Qualitatives* - Hors Série - n°3, Actes du colloque Bilan et prospectives de la recherche qualitative, 2007, Association pour la recherche qualitative, pp. 126 - 139

Chevandier C., « Les services : définir autrement que par défaut », *Le mouvement social*, 2005/2, n°211, pp.3 - 19

Cinotti Y., « L'hospitalité touristique au service des destinations », *in* Lemasson J-P., Violier P. (dir.), *Destinations et Territoires*, Québec, Éditions Téoros, Presse de l'Université de Québec, 2009, pp. 92-100

Clark C., *Les conditions du progrès économique*, Paris, PUF, 1960

Combes M. C., « La compétence relationnelle. Une question d'organisation », *Travail et Emploi* n°92, octobre 2002, pp. 5 - 18

Comet C., « Pour une théorie des processus entrepreneuriaux », in *Revue Française de Socio-Economie (RFSE), L'entrepreneur : concurrence et coopération*, N°7, Premier semestre 2011, pp.13-19

Courpasson D., *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 2000

Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Edition du Seuil, coll. Essais, 2001 [1977]

D'Iribarne P., *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Le Seuil, 1989

D'Iribarne P., *Vous serez tous des maîtres. La grande illusion des temps modernes*, Paris, Ed. du Seuil, 1996

D'Iribarne P., « Analyse stratégique et culture : un nécessaire retour aux sources », *RFS*, vol.46, n°1, 2005, pp 151-170



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Daguin A., « Quelle stratégie pour l'hôtellerie dans l'économie française ? », Rapport du Conseil Economique et Social, Novembre 2006, disponible sur : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics

Dany F., « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », in Bouffartigue P., *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001, pp. 207-219

Daune-Richard A-M., « Travail domestique et travail professionnel : le travail et ses représentations au sein de lignées féminines », *Travail et Emploi*, 17, juillet-septembre 1983, pp. 49-55

De Bandt J., Gadrey J. (dir.), *Relations de service et marchés de services*, Paris, CNRS édition, 1994

De Coster M., Pichault F. (coord.), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck Université, coll. Ouvertures sociologiques, 1998 (2e ed.) [1994]

De Coster M., *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Bruxelles, De Boeck Université, 1999 (3e ed.)

Delphy C., *L'ennemi principal. Économie politique du patriarcat*, tome 1, Paris, Syllepse, 1998

Demailly L., *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*. Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2008

Demazière D., C. Gadéa (dir.), *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*. Paris, La Découverte, 2010

Denizet H., 2005. *Panorama du secteur hôtelier*, Direction du Tourisme, DSPES, http://www.tourisme.gouv.fr

Descombes V., « Individuation et Individualisation », *Revue européenne des sciences sociales* [En ligne], XLI-127 | 2003, mis en ligne le 30 novembre 2009. URL : http://ress.revues.org/502

Devetter F-X., « la disponibilité temporelle au travail des femmes : une disponibilité sans contrepartie ? », *Temporalités* [En ligne], 4 | 2006, mis en ligne le 29 juin 2009, URL : http://temporalites.revues.org/index366.html

Devetter F-X., Jany-Catrice F., Ribault T., *Les services à la personne*, Paris, La Découverte, 2009

Direction de la communication et des relations extérieures du groupe, *X….* [nom du groupe], *l'aventure du possible*, Cherche midi, 2007

Douglas M., *De la souillure*, Paris, La Découverte, 2001 [1966]

Dubar C., « Sociologie des groupes professionnels en France : un bilan prospectif », in : *Savoir, Travail et Société*, vol. 2, n°2, 2004. Dossier thématique coordonné par Lennart Svensson « Professions. Approches euro-continentales et anglo-américaines », Paris, L'Harmattan, 2004, pp.91-106

Dubar C., *La socialisation. Constructions des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991

Dubar C., Tripier P., *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 2e éd., 2005



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Dubet F., *Injustices, l'expérience des inégalités au travail*, Paris, Seuil, 2006

Dubot S., « Hôtellerie », Tourisme de A à Z, Direction du Tourisme, 2009

Dujarier M-A., *L'idéal au travail*, Paris, PUF, 2006

Durkheim E., « Communauté et société selon Tonnïes », 1889, *Revue Philosophique*, 27, pp. 383 - 390

Durkheim E., *De la division du travail social*, édition électronique réalisée à partir du livre d'Émile Durkheim (1893), *De la division du travail social*. Paris, PUF, 1967, huitième édition

Ehrenberg A., *Le culte de la performance*, Paris, Librairie Arthème Fayard, coll. Pluriel, 2011 [Calmann-Lévy, 1991]

Ehrenreich B., English D., « La science, le travail et la ménagère. L'organisation scientifique du travail domestique dans l'Amérique des années 1900 », in Murard L., Zylberman P., *L'Haleine des faubourgs. Ville Habitat et Santé au XIXe siècle*, Recherches n° 29, pp. 187 - 219

Eiglier P., Langeard E., *Servuctions. Le marketing des services*, Paris, Ediscience International, 1994 (1987)

Faulkner M., *Travail et Organisation. Regards croisés sur la recherche sociologique*, Paris, L'harmattan, coll. Logiques Sociales, 2008

Flacher B., *Travail et intégration sociale*, Rosny-sous-Bois, Ed. Bréal, 2008

Foucault M, « Des espaces autres » [1967], *Dits et Écrits, II (1976-1988)*, Paris, Gallimard ("Quarto"), 2001, pp. 1571 - 1581

Foucault M., *Naissance de la biopolitique. Cours au collège de France. 1978-1979*, Paris, Seuil/Gallimard/EHESS, 2004

Fougeyrollas-Schwebel D., « Travail domestique, service domestique » in : Boutet J., Jacot H., Kergoat J., Linhart D., *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, 1998

Fourastié J., *Le grand espoir du XXe siècle*, Paris, Gallimard, 1963 (2e édition).

Friedberg E., « l'organisation », in Boudon R. (dir.), *Traité de sociologie*, Paris, PUF, 1992

Friedberg E., « La culture "nationale " n'est pas tout le social. *Réponse à Philippe d'Iribarne* », *RFS*, 46-1, 2005, pp. 177 - 193

Fusulier B., « Le concept d'ethos. De ses usages classiques à un usage renouvelé », *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, 42 - 1, 2011, pp. 97 - 109, disponible sur : http://rsa.revues.org/661

Gadrey J., « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », in : *Revue Française de Sociologie*, 1994, 35-2, pp. 163 - 195

Gadrey J., *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte, 2003 [1992]

Gadrey J., Zarifian P., *L'émergence d'un modèle de service : enjeux et réalités*, Paris, Ed. Liaisons, 2002

Gautier C., « Corporation, société et démocratie chez Durkheim. Pourquoi revenir à la corporation ? », *Revue Française de Science Politique*, 1994, vol. 44, n°5, pp. 836 - 855



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Giddens A., *La constitution de la société*, Paris, PUF, 1987

Girard A., *La réussite sociale*, Paris, PUF, 1971 (2e ed.)

Giraud C., *Concepts d'une sociologie de l'action*, Paris, L'Harmattan, Logiques Sociales, 1994

Giraud C., *De l'épargne et de la dépense. Essai de sociologie de l'organisation et de l'institution*, Paris, L'Harmattan, Logiques Sociales, 2008

Giraud C., *Du secret. Contribution à une sociologie de l'autorité et de l'engagement*, Paris, L'Harmattan, Logiques Sociales 2005.

Giraud C., *L'action commune. Essai sur les dynamiques organisationnelles*, Paris, L'Harmattan, Logiques Sociales, 1993

Giraud C., *L'intelligibilité du social. Chemins sociologiques*. Paris, Ed. L'Harmattan, Logiques Sociales, 1999

Giraud C., *Logiques sociales de l'indifférence et de l'envie. Contribution à une sociologie des dynamiques organisationnelles et des formes d'engagement*. Paris, L'Harmattan, Logiques Sociales, 2003

Giraud C., Maurines B. (dir.) *Univers privés et publics. Dynamiques de recompositions*, Paris, L'Harmattan, Logiques Sociales, 2000

Goffman E., « La distance au rôle en salle d'opération », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2002/3 n° 143, pp. 80 - 87

Goffman E., *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Les éditions de Minuit, 2007 [1968]

Goffman E., *Les rites d'interaction*, Paris, Les éditions de Minuit, 2003 [1974]

Gold R., « Janitors versus tenants : a status-income dilemma », *American Journal of Sociology*, vol.57, n°5, 1952, pp. 486 - 493

Gollac M. et Volkoff S., *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2010

Gollac M. et *al*., *Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour les maîtriser*, rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail faisant suite à la demande du Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, avril 2011

Gotman A. et Blanchet A., *L'enquête et ses méthodes. L'entretien*, Paris, Ed. Armand Colin, collection 128, n°19, 2007 [1992]

Gotman A., *Le sens de l'hospitalité. Essai sur les fondements sociaux de l'accueil de l'autre*, Paris, PUF, 2001

Granovetter M., « Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91, 1985, pp. 481 - 510

Granovetter M., « La sociologie économique des entreprises et des entrepreneurs (traduction d'Ashveen Peerbaye et Pierre-Paul Zalio) », *Terrains & Travaux*, 2003/1, n°4, pp. 167 – 206

Guégnard C., Mériot S-A., « Flexicurité ou précarité ? », XXVIIe Journée de l'Association d'Économie Sociale *« Approches institutionnalistes des inégalités en économie sociale »*, Nanterre, 6-7 septembre 2007



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Hanique F., *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Paris, Erès, 2004

Honneth A., *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Ed. du Cerf, 2000

Hughes E. C., *Le regard sociologique. Essais choisis*, textes rassemblés et présentés par Chapoulie J.-M., Paris, Ed. de l'EHESS, 2004

Iellatchitch A., « Significations de la formation continue et nouvelles formes de carrière », 11e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Paris, 16 et 17 Novembre 2000. Disponible sur : http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2000iellatchitch-mayrhofer044.pdf

Jakubowski S., « L'institution militaire confrontée aux réformes organisationnelles », *L'Année Sociologique*, 2011/2, vol. 61, pp. 297 - 321

Jakubowski S., *La professionnalisation de l'armée française. Conséquences sur l'autorité*, Paris, L'Harmattan, 2007

Jankélévitch V., « L'aventure, l'Ennui, le Sérieux », in *Philosophie morale*, édition établie par F. Schwab, Paris, Flammarion, 1998

Jeantet A., « A votre service ! La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, vol. 45, n° 2, 2003, pp. 191 - 209

Jeantet A., « L'émotion prescrite au travail », *Travailler*, 2003- 1, n°9, pp. 99 - 112

Jennequin H., *La localisation des activités tertiaires : un enjeu économique majeur*, Thèse en sciences économiques, Universités Paris XIII – Paris Nord, 2005

Jodelet D., *Les représentations sociales*, Paris, PUF, 1994

Joseph I., « Les protocoles de la relation de service », in De Bandt J., Gadrey J. (dir.), *Relation de service, marché de service*, Paris, CBRS, 1994

Juan S., « Le combat de l'*Organisation* et de l'*Institution* », *SociologieS* [en ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 22 octobre 2006. URL : http://sociologies.revues.org/index582.html

Laflamme V., *Vivre en pension : hébergement, logement, famille et réseaux de sociabilité à Québec au tournant du XX$^{e}$ siècle*, thèse de doctorat Histoire et Civilisations, EHESS, 2004

Lainé F., « De la spécialité de formation au métier », in Giret J-F, Lopez A., Rose J. (dir.), *Des formations pour quels emplois ?* Paris, La Découverte, 2005

Latour B., « Pasteur et Pouchet. Hétérogenése de l'histoire des sciences », in Serres M., *Éléments d'histoire des sciences*, Paris, Bordas, 1989, pp. 423 – 445

Laurent A., *Histoire de l'individualisme*, Paris, PUF, Que sais-je ? 1993

Le Velly R., « Le problème du désencastrement », *Revue du MAUSS*, 2007/1 n°29, pp. 241 - 256

Lesur J-M., *Les hôtels de Paris. De l'auberge au palace, XIX $^{E}$ – XX $^{E}$ siècles*, Paris, Ed. Alphil, 2005

Linhart D., *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Paris, Editions érès, 2008

Linhart R., *L'établi*, Paris, Les éditions de minuit, 2000 [1978]



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Loriol M., et *al*., *Construction du stress, psychologisation du social et rapport au public. Le cas des infirmières hospitalières, des conducteurs de bus et des policiers.* Projet de recherche pour l'initiative de recherche « Travail dans la fonction publique », Rapport Final, Décembre 2004

Loriol M., « Les ressorts de la psychologisation des difficultés au travail. Une comparaison entre infirmières, policiers et conducteurs de bus », *Cahiers de recherche sociologique*, n°41 - 42, Décembre 2005, pp. 191 - 208

Martuccelli D., *Grammaires de l'individu*, Paris, Gallimard, 2002

Martuccelli D., *La société singulariste*, Paris, Armand Colin, 2010

Martuccelli D., Lits G., « Sociologie, Individus, Epreuves. Entretien avec Danilo Martuccelli », *Émulations*, n°5, 2010. URL : http://.www.revue-emulations.net/articles/Emulations-InterviewDaniloMartuccelli.pdf

Marx K., *Le Capital*, Livre 1, in *Œuvres, Economie*, Paris, NRF, Bibliothèque de la Pléiade, Gallimard, 1963 [1867]

Méda D., *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Ed. Aubier, 1995

Mercure D., « Le modèle néolibérale du vivre ensemble. De la régulation collective à la logique du contrat », pp. 233 - 246, in : Bajoit G., *Le contrat social dans un monde globalisé*, Fribourg, Academic Press Fribourg, 2008

Mériot S.-A., *Le cuisinier nostalgique. Entre restaurant et cantine*, Paris, CNRS Editions, 2002

Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Eyrolles Ed. d'organisation, 2011 (22e tirage ; 1978)

Mirbeau O., *Le journal d'une femme de chambre*, Paris, Folio Classique, 1998 (1900)

Molénat X., « Georg Simmel : l'ambivalence de la modernité », *Sciences Humaines* 7/2010, n°217, p. 15

Monchatre S. et Testenoire A., « Les carrières entre mirage et réalité », in Guégnard C. (coord.), *A la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration*, Relief n°7, Cereq, 2004

Monchatre S., « L'insertion dans l'hôtellerie restauration : entre vocations et transitions », in : Dupray A. (coord.), « Douze ans de vie active et quelles carrières ? Approche compréhensive des parcours professionnels dans quatre familles d'emploi », *Relief. 21, Echanges du Céreq*, juillet 2007, pp. 11 - 85

Monchatre S., « De gré ou de force. Marchés transitionnels et bifurcations en début de vue active dans l'hôtellerie-restauration », Communication aux 4èmes rencontres *Jeunes et Sociétés en Europe et autour de la Méditerranée*, Forli (Italie), 26, 27 et 28 mars 2009

Monchatre S., « Métiers et entreprises : une articulation en tension », in : Demazière D., C. Gadéa (dir.), *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*. Paris, La Découverte, 2010, pp. 84-94

Nahoum – Grappe V., *L'ennui ordinaire, essai de phénoménologie sociale*, Paris, Ed. Austral, 1995

Nasse P., Légeron P., *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques*



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

*psychosociaux au travail*, mars 2008

Noiriel G., « Du "patronage" au "paternalisme" : la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *Le Mouvement Social*, n°144, juillet-septembre, 1988, pp. 17-35

Parsons T., « How are clients integrated into service organizations? », in Merrill C., *Organizations and clients, Essays on Sociology of service*, Columbus Ohio, Ed. Mark Lifton, 1970

Peneff J., *L'hôpital en urgence*, Paris, Ed. Métailiè, 1992

Pépin N., « Culture d'entreprise : naissance, portée et limites d'un concept », *Cahier du CRISES*, coll. Working Paper, Etudes théoriques, n°ET9404, disponible sur : https://depot.erudit.org/handle/002073dd

Perec G., *Espèces d'espaces*, Paris, Ed. Galilée, 2000 [1974]

Perrenoud P., « Sociologie de l'excellence ordinaire. Diversité des normes et fabrication des hiérarchies », *Autrement*, n°86, janvier 1987, pp. 63 - 75

Peufaillit P., *Des hôtels et des hommes. Psycho-sociologie de l'entreprise hôtelière et de restauration*, Paris, J.Lanore, 1989 (2e éd.)

Pinçon M., Pinçon-Charlot M., *Voyage en grande bourgeoisie. Journal d'enquête*, Paris, PUF, 2002 [1997]

Pinna G., « La relation de service dans l'hôtellerie haut de gamme à Paris. Les paradoxes de la "démocratisation" du luxe. », *XIIIèmes Journées Internationales de Sociologie du Travail* « Mesures et démesures du travail », 25-27 janvier 2012, Bruxelles

Pinto J., « Une relation enchantée : la secrétaire et son patron », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°84, 1990, pp 32 – 48

Pinto V., Cartron D., Burnod G., « Etudiants en fast-food : les usages sociaux d'un « petit boulot », *Travail et Emploi*, n° 83, 2000, pp. 137 - 156

Piotet F., « "Homo aequalis" versus "homo hierarchicus" », in : Hanique F., Servel L. (coord.), *Exister dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 2008

Plane J.-M., *Théorie des organisations*, Paris, Ed. Dunod, 2003 (2e édition)

Platon, *Protagoras*, Paris, Le Livre de poche, Classiques de Poche, 1993. Texte établi et traduit par Monique TREDE et Paul DEMONT

Rasolofoarison J., « Les écarts de salaire entre régions s'expliquent surtout par la structure des emplois », *INSEE Première*, n°738, septembre 2000

Raveleau B. (dir.), *L'individu au travail, antagonismes d'une transformation sociale*, Paris, L'Harmattan coll. Logiques Sociales, 2002

Réau B. et Poupeau F., « L'enchantement du monde touristique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2007/5 n° 170, pp. 4 - 13

Réau B., *Les Français et les vacances. Sociologie des pratiques et offres de loisir*, Paris, CNRS, 2011

Renault E., « Reconnaissance et travail », *Travailler* 2007/2, N° 18, pp. 119-135.



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Rezsohazy R., *Les jeunes : un profil social, politique et religieux*, Louvain-la-Neuve, Service de diagnostic social de l'Université Catholique de Louvain, 1983

Rifkin J., *La fin du travail*, Paris, La Découverte, 1996

Riquet P., « Secteur tertiaire et métier tertiaire : approche statistique des activités de service en Allemagne Fédérale », *Annales de géographie*, 1976, vol 85, n°467, pp. 1 - 33

Sainsaulieu R. (dir.), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992

Sansot P., *Du bon usage de la lenteur*, Paris, Ed. Rivages, 2000

Sansot P., *La poétique de la ville*, Paris, PUF, 1979

Sansot P., *Les gens de peu*, Paris, PUF, 1991

Schnapper D., *L'épreuve du chômage*, Paris, Gallimard, 1981

Schnapper D., Petit P, *Contre la fin du travail : entretien de Dominique Schnapper*, Paris, Ed. Textuel, 1997

Schurmans M.-N., *Les solitudes*, Paris, PUF, 2003

Sennett R., *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, 2000

Sennett R., *Respect. De la dignité de l'homme dans un monde d'inégalité*, Paris, Albin Michel, 2003

Sennett R., *The Craftsman*, London, Yale University Press, 2008

Servel L., « Temps, travail et organisation », in Alter N., *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF, Coll. « Quadrige Manuels », 2006

Sherman R., *Class Acts : Service and Inequality in Luxury Hotels*, Berkeley/Los Angeles, Université of California Press, 2007

Sibony D., *Entre-deux : l'origine en partage*, Paris, Seuil, 1998

Simmel G., *Sociologie. Etude sur les formes de la socialisation*, Paris, PUF, 1999

Simon P.-J., « Classements sociaux », in *Vocabulaire historique et critique des relations inter-ethniques*, Cahier n°5, Pluriel Recherches, 1998, pp. 19 - 46

Simondon G., *L'individuation et sa genèse physico-biologique*, Paris, ed. Jérôme Millon, 1995 [1964]

Strauss A. L., *La trame de la négociation : sociologie qualitative et interactionniste*, Paris, L'Harmattan, Logiques Sociales, 1992

Suaud C., « Contribution à une sociologie de la vocation : entre destin religieux et projet scolaire », *Revue Française de Sociologie*, XV, 1974, pp. 75 - 111

Surprenant C. F., Solomon M. R., « Predictability and personalization in the service encounter », *Journal of Marketing*, vol. 51, 1987, pp. 86 - 96

Swierczek N., *L'institution prud'homale, cette excentrique que l'on voulait rationaliser*, thèse de doctorat en Sociologie, Lille, Université Lille 1, 2010



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Thuderoz C., *Histoire et sociologie du management*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006

Tounes A., Fayolle A., « L'entrepreneur, l'odyssée d'un concept », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006/4-5 (n°220-221), pp. 17 - 30

Troper M., "Contrat social", in : Encyclopédie Universalis, http://www.universalis.fr/encyclopedie/contrat-social/

Ughetto P., « Action dans l'entreprise et engagement dans le travail. Une sociologie économique de l'acteur au travail », *Cahiers lillois d'économie et de sociologie*, n° 45, 1er semestre 2005, pp. 125 - 146

Ughetto P., « La rationalisation vue de l'activité de travail : une diversification du traitement sociologique de l'autonomie et de la contrainte », *Revue de l'IRES* n°44 – 2004/1, pp. 189 - 202

Ughetto P., « Subjectivité et travail : pour une sociologie de l'activité », *Éducation Permanente*, n°184/2010-3, pp. 137 - 148

Veblen T., *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Gallimard, 1970 [1899]

Vigarello G., « La séduction », *Le Portique* [En ligne], 12 | 2003, mis en ligne le 15 juin 2006, URL : /index575.html

Villette M., « Comment répondre à la demande institutionnelle d'enseignement de l'entrepreneuriat ? Compte-rendu ethnographique d'une expérience d'enseignement », in *Revue Française de Socio-Economie (RFSE), L'entrepreneur : concurrence et coopération*, N°7, Premier semestre 2011, pp. 83 - 101

Wanlin P., « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretien : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciel », *Recherches Qualitatives*, Hors-série n°3, Actes du colloque *Bilan et prospectives de la recherche qualitative*, 2007

Weber M., « La domination légale à direction administrative bureaucratique », Texte originellement paru dans *Économie et société*, Œuvre posthume, 1921. Document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi, disponible sur le site : http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/domination_legale_direction/domination_legale_dir.html

Weber M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon coll. Agora Pocket, 1994 [1964]

Wittorski R., *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Paris, Ed. L'Harmattan, 1997

Wolff L., *Transformations de l'intermédiation hiérarchique*, Rapport de recherche n°29, Centre d'Etudes de l'Emploi, novembre 2005

Zalio P.-P., « Sociologie économique des entrepreneurs », in Steiner P., Vatin F., *Traité de sociologie économique*, 2007, Paris, PUF, pp. 573 - 607

Zarifian P., « De la notion de qualification à celle de compétence», *Cahiers Français*, n° 333, septembre 2006, pp. 8-13. Disponible sur : http://pagesperso-orange.fr/philippe.zarifian/page143.htm



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Zarifian P., « Organisation qualifiante et modèle de la compétence : quelles raisons ? Quels apprentissages ? », in *Formation Professionnelle* n°5, Revue Européenne, pp. 5 - 9



© 2013 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr