

**Servir a-t-il un genre ?
Le cas du service dans l'hôtellerie-restauration
Sylvie Monchatre (Université de Strasbourg)**

Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration traditionnelle, le service constitue une activité relativement mixte, pratiquée par près de 40% d'hommes et plus de 60% de femmes¹. Pour autant, le service est-il neutre du point de vue de l'activité de travail ? On doit se poser la question tant l'imaginaire du service est associé aux figures féminines de Marthe, l'infatigable gardienne du foyer, et de Marie-Madeleine, la servante-maîtresse, pécheresse repentie et « putain de Dieu » (Martin-Fugier, 2004, [1979]). Le service renvoie, de fait, à l'imaginaire de la condition domestique (Molinier, 2005). Il s'apparente aux activités de soin aux autres typiquement dévolues aux femmes. Traversé d'images oscillant entre abnégation et subversion, sainteté et souillure, il requiert, idéalement, le dévouement sans bornes des bonnes au grand cœur - et à tout faire. Reste que, pratiqué hors de l'espace domestique, le service s'éloigne sensiblement de ces figures symboliques. Ainsi, de la bonne au serveur, le dévouement fait place au professionnalisme, sachant que, dans la tradition hôtelière, le serveur, comme la bonne, doit demeurer « invisible et désésexualisé » (Guerrier et Adib, 2000). Son corps et sa personnalité doivent s'effacer au profit de sa fonction, dans un processus d'invisibilisation qui conduit à le considérer comme une « non-personne ». Servir reste donc associé à une expérience de l'effacement, qui demande une forme d'abstraction de soi et de ses caractéristiques sexuées.

Pour autant, y-a-t-il en pratique effacement de toute caractéristique sexuée de l'activité ? Cette question mérite d'autant plus d'être posée que la personnalité des salariés prend de plus en plus d'importance dans la définition des prestations de service. L'interface avec les clients est devenue une composante « stratégique » des politiques commerciales d'entreprises et fait l'objet de rationalisations et d'injonctions de plus en plus détaillées. Dans le secteur hôtelier, il est ainsi demandé aux serveurs et employés de service de s'engager dans la relation avec le client sur un mode amical et le « *job flirt* » tend à faire partie intégrante de la prestation (Hall, 1993). Une forme de sexualisation de l'activité fait irruption au cœur même du système de prescription, et l'on peut se demander dans quelle mesure elle se trouve mise en œuvre. Cette question de la différenciation sexuée des pratiques professionnelles en appelle alors une autre, liée cette fois à la définition même de la relation de service. En effet, la relation avec le client est-elle la seule source de sexualisation de l'activité au sein d'un hôtel-restaurant ? Rien n'est moins sûr. On ne saurait, en effet, réduire la relation de service à la seule interaction de face-à-face avec le client (Jeantet, 2003). Elle s'inscrit dans un cadre temporel et subjectif plus large que celui de la stricte interaction, ainsi que dans un cadre institutionnel et collectif. En l'occurrence, l'activité de service est toujours organisée et normée, de sorte « qu'une relation entre un prestataire et un destinataire de service ne réunit jamais uniquement deux personnes » (Jeantet, *op cit.*, p. 194).

S'interroger sur la différenciation sexuée des pratiques du service hôtelier revient donc à s'interroger sur les processus par lesquels une organisation du travail se trouve traversée de rapports sociaux de sexe susceptibles d'affecter l'activité de travail elle-même. Pour répondre à cette question, nous faisons l'hypothèse que l'organisation du travail est susceptible de contribuer à la sexualisation de l'activité dès lors que les zones d'incertitude qu'elle présente se

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

prêtent à être contrôlées par des groupes de sexe. Nous considérons en effet que l'analyse stratégique des organisations, bien qu'elle récuse l'idée que le fait organisationnel présente des dimensions hétéronomes, permet malgré tout – et malgré elle - de mettre en évidence les conditions dans lesquelles des rapports sociaux exogènes peuvent trouver dans l'organisation un terrain pour se manifester. Cette perspective nous amènera alors à interroger le travail collectif de gestion des incertitudes inhérentes à l'organisation du travail.

Pour ce faire, nous interrogerons la validité de la notion de « genre professionnel » proposée par Y. Clot et D. Faïta (2000). Pour ces deux auteurs, le genre constitue le « travail d'organisation du collectif dans son milieu », et plus globalement l'ensemble des « obligations » que partagent ceux qui travaillent ensemble pour faire face aux situations auxquelles ils sont confrontés. Nous montrerons notamment ce que cette notion, issue de la clinique de l'activité, a de fragile pour la sociologie du travail, dans la mesure où elle ignore les rapports de pouvoir qui traversent les collectifs eux-mêmes. En posant le genre professionnel comme un mode de prescription autonome de l'activité produit par des groupes de pairs, égaux et unis dans leur métier, elle risque d'occulter la division du travail dans laquelle il s'origine, notamment au sein de collectifs moins homogènes qu'hybrides. Autrement dit, s'il atteste la tension du collectif avec le système de prescription, le genre professionnel risque de faire oublier le système de relations traversant les collectifs eux-mêmes et, en particulier, l'action du genre sexué.

Sur la base de l'exploitation d'un matériau issu de deux enquêtes² menées dans le secteur de l'hôtellerie-restauration (Monchatre, 2006, 2010), nous montrerons que les organisations du travail mettent en présence des collectifs inégalement exposés à des enjeux sexués. Nous comparerons l'organisation du travail d'entreprises de type artisanal et celle d'établissements de chaînes hôtelières. Nous verrons que selon les cas, hommes et femmes ne disposent pas des mêmes ressources d'action face aux incertitudes organisationnelles et que le genre sexué opère inégalement au cours de ces régulations autonomes de l'activité. Nous montrerons tout d'abord que, dans l'univers artisanal des indépendants, la mobilisation des collectifs de serveurs s'inscrit dans une division du travail sexuée qui place les serveuses dans une double position de subordination favorisant l'emprise du genre au travail et l'émergence de stratégies défensives³ - en l'occurrence non observées chez les serveurs. Dans une seconde partie, nous aborderons l'univers des chaînes hôtelières, pour souligner les déplacements qui s'opèrent dans la division sexuée du travail en lien avec la spécificité de l'organisation du service. Nous montrerons notamment que le genre sexué se trouve tenu en respect par le processus de normalisation de l'activité. La pratique du service s'inscrit alors dans une solidarité technique élargie pour la gestion de l'interface client, en même temps que dans une relégation de la manifestation des rapports sociaux de sexe à la périphérie de cette interface. Nous nous interrogerons pour finir sur la notion de genre, pour défendre l'intérêt de l'approcher en termes relationnels.

1. Le genre, prescripteur de l'activité dans l'univers artisanal

Le secteur hôtelier présente une forte configuration artisanale, les trois quarts des établissements ayant moins de dix salariés (Daguin, 2006). Cet univers artisanal est avant tout marqué par une régulation professionnelle qui le conduit à privilégier le recrutement de « gens de métier ». L'organisation du travail épouse donc largement une division professionnelle des tâches, établie selon des critères de qualification. Nous montrerons ici que cette organisation

² Voir point méthodologique en fin de texte.

³ Selon l'expression de Dejours (1993).

du travail met en présence des collectifs de métiers entretenant structurellement entre eux des rapports de pouvoir-dépendance et que, dans la mesure où ces collectifs sont aussi des groupes de sexe, la gestion des incertitudes reflète l'action des rapports sociaux sexués qui traversent l'activité. Les conditions sont alors réunies pour que le service en salle devienne le théâtre d'un drame au sein duquel le genre devient le principal opérateur des régulations collectives de l'activité.

Une organisation structurellement en tension

Les restaurants de type traditionnel présentent une structure qui remplit deux fonctions, le plus souvent séparées dans les organisations de travail : production et distribution (Foote-Whyte, 1949). De fait, la fabrication « minute » des plats est réalisée sur le lieu même où ces plats sont consommés. Même si se développe une rationalisation de l'activité culinaire qui conduit de plus en plus de restaurants indépendants à recourir, au moins partiellement, à une cuisine d'assemblage limitant les temps de fabrication, ces deux fonctions demeurent séparées. Elles sont confiées à deux types distincts de professionnels, ceux de cuisine et ceux de service. Et la prestation de service dépend de la coopération de ces deux collectifs de métier, en particulier pour la gestion d'une incertitude majeure : la synchronisation des flux de production et de distribution.

S'agit-il d'une coopération qui s'effectue entre égaux ? En théorie, oui. Cuisine et service sont entre les mains de professionnels égaux en droit, partageant un même statut de salarié et ayant *a priori* intérêt à coopérer pour fluidifier le service au client. En réalité, cuisine et service en salle s'inscrivent dans un rapport hiérarchisé. Dans la restauration traditionnelle, les cuisiniers occupent une fonction stratégique qui leur confère le contrôle d'une source de d'incertitude décisive : la production des repas. La moindre défection de leur part peut être fatale à la survie ou à la renommée d'un restaurant. De plus, les cuisiniers contrôlent une incertitude au cœur de la prestation de service elle-même : le rythme de production culinaire. Ils peuvent agir sur le flux produits en accélérant ou en ralentissant la préparation et, ce faisant, faciliter ou entraver le travail des serveurs qui dépendent d'eux pour leur travail en salle. Cette relation de dépendance peut ainsi se transformer en relation de pouvoir, et contribue à entretenir l'idée que la « guerre entre cuisine et salle » est toujours sur le point d'avoir lieu. Le climat de « coup de feu » aux heures de pointe offre une atmosphère propice à accroître les tensions susceptibles de se convertir en dérapages belliqueux.

De leur côté, quelle incertitude contrôlent les serveurs ? Ainsi que l'a souligné Angélique Fellay (2007), le service en salle suppose de gérer un double flux, flux-produit et flux client, à l'instar de ce qu'a observé Sophie Bernard pour les caissières (Bernard, 2005). Or, les serveurs ne contrôlent directement aucun de ces flux. Nous avons vu que les « flux produits », contrôlés en cuisine, leur échappent largement. Les serveurs ne sont généralement autorisés à intervenir sur eux qu'à la marge, puisque les seuls produits directement placés sous leur contrôle sont les boissons, desserts et cafés, rarement plus. Quant aux flux clients, ils échappent également à leur contrôle : ils se forment et s'écoulent indépendamment de leur volonté. Tout au plus peuvent-ils aider les clients à patienter en discutant avec eux, accélérer la prise d'une commande en veillant à ne pas perturber les cuisines, ou au contraire en ralentir le rythme pour respecter les temporalités de leurs hôtes (Laperrière et *alii*, 2010). L'activité des serveurs se trouve ainsi prise en sandwich entre cuisine et salle, à la croisée de flux qu'ils peuvent contribuer à synchroniser essentiellement par des jeux d'influence dans la mesure où ils n'ont sur eux qu'une prise résiduelle.

Pour les serveurs, la synchronisation des flux constitue donc une incertitude majeure. Si les flux clients sont largement imprévisibles⁴, leur synchronisation avec les flux produits est tributaire d'une coopération entre cuisine et salle qui n'est pas toujours acquise. Et ceci d'autant moins que les collectifs en présence sont le fruit d'une histoire traversée de rapports sociaux de sexe excédant l'organisation qui les emploie.

La fabrication de collectifs sexués

Le secteur hôtelier qui se caractérise par la mixité de ses effectifs, différencie fortement les affectations de sa main d'œuvre dans les emplois selon les sexes. C'est ainsi que les cuisiniers se distinguent fortement des employés : ils sont des hommes à près de 75%, les deux-tiers d'entre eux sont diplômés, la moitié détenant un diplôme professionnel de niveau CAP-BEP. Cette dynamique de « métier » est beaucoup plus diluée parmi les employés destinés au service, qui constituent une population plus hétérogène (Monchatre, 2006). Les femmes sont y tout d'abord majoritaires à près de 60% et la configuration des diplômes s'y montre plus dispersée : près de la moitié des employés ne présente aucun diplôme (47% en 2000), tandis que le quart d'entre eux dispose d'un diplôme supérieur ou égal au BAC. De plus, les employés détiennent beaucoup moins fréquemment un diplôme hôtelier de niveau 5 (29% contre 49%). Les employés sont donc tout à la fois plus et moins diplômés que les cuisiniers, ainsi que moins spécialisés. L'H-R traditionnelle présente ainsi une forte segmentation du marché du travail entre les hommes, « qualifiés » pour des emplois de cuisine et les femmes, moins spécialisées, affectées sur des emplois de service.

La construction d'une « forteresse virile » en cuisine s'inscrit dans un processus de fermeture du marché du travail traversé de rapports sociaux de sexe (Monchatre, 2010). Cette fermeture se justifie par une rhétorique visant, dans le sillage d'une longue tradition, à disqualifier les pratiques culinaires domestiques des femmes. Le corps de ces dernières a même été présenté comme y faisant chimiquement obstacle et leurs menstruations convoquées pour faire d'elles des êtres impurs, soupçonnés de « développer un champ d'ions négatifs empêchant les émulsions, telle la mayonnaise de monter ? »⁵. L'éviction des femmes des fourneaux de la restauration s'inscrit dans la revendication masculine du monopole d'une technicité hors de portée de créatures dominées par la nature (Daune-Richard, 2002). L'enjeu est clairement d'ériger une frontière entre la sphère sacrée des professionnels et la sphère profane des ménagères, pour la confection d'une culture de métier à déguster entre hommes.

Ces rhétoriques se sont renouvelées pour faire place à des discours qui, s'ils se veulent plus modernistes, n'en restent pas moins ancrés dans une lecture artisanale de l'activité de restauration. En effet, c'est parce que la cuisine serait un métier d'homme, requérant le port de charges lourdes et par conséquent des qualités de force physique, que les filles sont dissuadées de choisir de s'y spécialiser en cours de formation professionnelle. Cet argument repose sur une représentation de la restauration basée sur l'idée d'une prise en charge complète du procès de travail, alors que l'importance de ce mode d'organisation ne fait que décroître sous l'effet des différentes formes de rationalisation qui affectent le secteur. La relégation des femmes sur le service en salle dès la formation initiale remplit dès lors d'autres fonctionnalités, qui sont de les écarter des filières d'évolution les plus porteuses. La cuisine constitue bien souvent un marche-pied pour l'accès aux fonctions d'encadrement, qui sont occupées par les hommes à plus de 70%. L'appropriation masculine des emplois se double ainsi d'une appropriation des carrières et des revenus.

⁴ L'attention particulière dont bénéficient les clients réguliers peut d'ailleurs se comprendre par la contribution involontaire, sans doute, mais toujours bienvenue qu'ils apportent à la régulation de la synchronisation des flux.

⁵ Mériot S. A. (2000 : 120), citée par Monchatre (2010 : 48).

De telles segmentations sexuées des emplois se préparent dès la formation professionnelle initiale (Monchatre, 2010 : 51-53). Alors que les filles qui s'orientent vers les filières hôtelières de niveau V espèrent se spécialiser en cuisine ou pâtisserie, elles s'y retrouvent en minorité – elles représentaient en 2007 le tiers des sortants du CAP de cuisine. Mais les formations hôtelières ne se montrent pas seulement contrariantes envers les désirs des jeunes filles qui s'y engagent, elles se montrent également soumises à des lois qui contredisent les analyses usuelles des scolarités. En effet, si les filles se montrent plus performantes et plus persévérantes que les garçons dans les filières générales, elles perdent cet avantage dans les filières professionnelles hôtelières. Ainsi, dans les formations professionnelles de niveau V (CAP-BEP) suivies par voie scolaire, si les filles sont aussi nombreuses que les garçons à réussir leur diplôme, 16% d'entre elles poursuivent leurs études en Bac pro contre 25% des jeunes garçons. Ce phénomène est encore plus accusé dans les filières de formation par apprentissage, où elles se présentent près de deux fois moins que les garçons au Bac pro. La poursuite d'études dans les filières professionnelles suivies à partir du niveau V apparaît ainsi davantage fermée aux jeunes filles, qu'une formation minimum suffit à rendre « bonnes pour le service ».

Fragilisées sur le plan de la qualification, les serveuses le sont d'autant plus qu'elles intègrent un segment du marché du travail, non pas fermé comme celui des cuisiniers, mais beaucoup plus ouvert. Le service en salle des restaurants de gamme économique n'est en effet pas seulement confié à des professionnelles qualifiées, mais également à des jeunes sans qualification, en transition sur le marché du travail. Les serveuses sont alors chargées d'assurer un travail gratuit de formation et plus largement de maternage, en direction d'une main d'œuvre d'appoint dont la volatilité n'a d'égal que le manque d'expérience. Leur qualification se voit ainsi menacée de dissolution par les tâches dévolues à leur sexe dans la division sociale du travail. Le secteur hôtelier de type artisanal expose ainsi les professionnelles au risque de devoir travailler au sein d'un collectif hybride, constituant une ressource de faible portée pour la gestion des caprices du flux.

Servir au risque de s'y épuiser ?

Les récits de type biographique que nous avons recueillis permettent d'interroger les représentations du collectif à l'œuvre dans la régulation des enjeux des situations de travail. C'est ainsi que les mobilités en cours de vie professionnelle ont été interrogées sur la base d'un retour sur les moments-clés et des incidents critiques qui, dans le travail, avaient contribué à les déclencher. Les discours recueillis permettent de dégager des pratiques professionnelles dans lesquelles ils s'insèrent. L'activité de service entendue comme mode de régulation d'un double flux produit et clients met en évidence des régulations autonomes différenciées selon le sexe. On peut les mettre en évidence en interrogeant la contribution des salariés à la maîtrise des incertitudes organisationnelles en situation de travail. Pour ce faire, nous avons pris appui sur les travaux de G. de Terssac (1992) concernant la contribution des opérateurs au fonctionnement des systèmes d'organisation peu prescriptifs⁶.

G. de Terssac distingue trois types de fonctions à remplir par les salariés d'exécution : la fonction de réalisation des tâches explicitées, celle de gestion des événements non prévus afin

⁶ G. de Terssac (1992) évoque dans le chapitre 6 de cet ouvrage les contributions possibles des opérateurs au fonctionnement des systèmes automatisés, en distinguant les contributions restrictives des contributions étendues qui caractérisent les nouveaux systèmes automatisés. La relation de service nous semble nécessiter suffisamment d'interventions non prescrites pour pouvoir être analysée à la lumière de cette approche.

d'assurer la continuité du service et, enfin, celle de la prise en charge de la dimension implicite des tâches à effectuer.

La réalisation des tâches explicitées du service montre que les prescriptions n'ont pas le même sens pour tous. Nous avons vu que le service demande aux serveurs la synchronisation de deux flux qui ne coïncident pas toujours. L'analyse des discours sur les moments critiques de l'activité montre que pour les femmes, les flux produits présentent un caractère prépondérant dans la présentation de leur activité. Cette représentation contraste fortement avec celle qui ressort des propos des serveurs. Pour ces derniers, les flux produits ne sauraient saturer leur l'activité, mais comportent, au contraire, des espaces de jeu, ouvertement investis pour « entamer une discussion plaisante » avec les clients. On retrouve ici un phénomène souligné par P. Alonzo (1996), à savoir cette propension du travail dévolu aux hommes à se situer, en univers de travail mixte, en extériorité du flux, pour l'orienter et le maîtriser, plutôt que de s'y soumettre. De la même façon, les serveurs revendiquent une certaine maîtrise des flux-client, l'enjeu est de fidéliser la clientèle et de contribuer à la pérennité du restaurant. Ils assument ainsi facilement une fonction d'autorité, de représentant de la « maison ».

Ce faisant, les serveurs minorent l'importance des épreuves d'endurance physique qu'impose la gestion des flux produits. Ils font preuve d'un rapport viriliste (Dejours, 1996 ; Molinier, 2000) à leur propre corps, qui se manifeste dans le déni des sollicitations corporelles quotidiennes qu'ils peuvent subir. Ils se montrent en cela fidèles à une certaine manière d'agir au masculin, influencée par le devoir d'exhibition de leur force physique (Bourdieu, 1998). A l'inverse, les serveuses revendiquent la mise en œuvre de routines qui visent à « économiser ses pas » et donc à se préserver. Cette insistance sur les souffrances corporelles qu'elles s'emploient à prévenir n'est pas étrangère à la figure d'infatigable gardienne du foyer qu'elles se doivent d'incarner. Ainsi, déclarer ces souffrances, c'est aussi déclarer une manière féminine d'agir, dévolue au flux-produit mais à distance des clients.

Pourquoi cette importance accordée par les serveuses au flux-produit ? Sans doute s'agit-il pour elles du flux le plus inoffensif. En effet, parce que la relation de service peut susciter une réaction émotionnelle chez le client, elle constitue un exercice potentiellement périlleux, susceptible de devenir une cause d'incident. Elle fait d'ailleurs l'objet d'un contrôle implicite mais toujours soutenu de l'interaction (Suarez, 2000). Ainsi, dans le service hôtelier, les serveuses peuvent être amenées à devoir tolérer une certaine dose de harcèlement sexué (Fellay, 2008). Elles se montrent d'autant plus démunies pour gérer les caprices du flux client, qu'elles peuvent se voir imputer la responsabilité d'avoir provoqué ce caprice - ce qu'elles redoutent. Les stratégies d'évitement ou encore de masculinisation de leur apparence de certaines serveuses se présentent alors comme une forme de prévention des incidents.

De la même manière, les serveuses peuvent se trouver démunies devant les incidents qui surviennent de la gestion du flux produit. Ainsi, l'amour de l'art peut conduire des cuisiniers zélés à imposer des conditions de service irréalisables avec les moyens du bord, sans qu'aucune sanction ni forme de solidarité collective ne surgisse pour mettre fin aux abus de pouvoir qui peuvent en résulter. N'étant pas certaines de sortir gagnantes de rapports de force qui ne mettent pas seulement en jeu une hiérarchie professionnelle mais aussi un rapport social sexué les assignant à une condition subalterne, les serveuses peuvent ainsi se retrouver condamnées à l'impuissance - et à la somatisation. Le ressentiment qu'elles peuvent en retirer n'a alors d'égal que l'étendue de la domination ressentie. Le principal antidote à cette douloureuse expérience consiste pour elles à rejoindre un employeur qui leur garantira une protection contre ces assauts de tyrannie dans le travail.

La confiance dans l'employeur constitue pour les serveuses un atout dont elles ne sauraient se priver pour combler les déficits de solidarité du collectif de travail élargi. On ne s'étonnera donc pas qu'elles lui fassent bénéficier des enseignements qu'elles tirent de leur gestion de la dimension implicite de l'activité. En effet, dans toute relation de service, les professionnels développent une connaissance tacite sur les clients qui leur permet de les catégoriser pour réduire l'imprévisible, s'économiser et mettre le client à distance (Jeantet, 2003). Cette « compétence relationnelle » (Arliaud, 2003) n'est en soi aucunement « genrée » et renvoie à une expérience sociale partagée par tous. Toutefois, dans le contexte professionnel du service, l'usage de la connaissance produite n'est pas toujours le même. Une manière masculine d'agir consiste par exemple à déployer cette compétence pour mieux en tirer profit et renverser les rôles - les serveurs pouvant chercher à influencer les consommations des clients en faveur des produits les plus coûteux. Les serveuses se montrent, quant à elles, davantage soucieuses de mobiliser cette compétence relationnelle moins pour pousser à la consommation que pour préserver les intérêts de la maison - par exemple pour détecter les mauvais payeurs. L'enjeu est pour elles de donner des gages de loyauté envers l'établissement qui les emploie à la mesure de la fragilité de leur position.

Ce rapport différencié des serveurs et des serveuses aux événements critiques de l'activité met en évidence, chez les femmes, l'existence de stratégies défensives attestant la fragilité de leur position dans le complexe organisationnel sexué que représente l'univers artisanal. Servir s'apparente pour elles à une subordination sans relâche aux flux produits, à la mise en œuvre de stratégies de prévention des incidents et à la mobilisation de leur compétence relationnelle au service d'une loyauté sans faille envers l'employeur. De telles manières d'agir sont fort éloignées d'un genre professionnel exprimant des manières de travailler acceptables et exprimant une « puissance d'agir » vertueuse du collectif sur son milieu. Ces pratiques féminines du service reflètent au contraire un rapport dégradé à l'action du « sujet » en situation, une « muliérité » (Molinier, 2005) à la mesure des rapports sociaux de sexe qui travaillent l'activité. Si un genre est ici à l'œuvre, il s'agit donc d'un genre sexué que le collectif mixte du restaurant ne semble pas toujours en mesure de tenir en respect.

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

Aborder l'univers rationalisé des chaînes, c'est découvrir une forme de service qui, au premier abord, s'apparente à une forme de muliérité généralisée. Les employés font preuve d'un affairément sans relâche, petits travailleurs infatigables attachés à prévenir tout incident susceptible d'entacher la relation de service et affichant une loyauté impeccable envers la marque qui les emploie. Pour peu, on serait prêt à faire sienne la thèse de D. Haraway (1991) concernant la féminisation des usages de la main d'œuvre. Au-delà des conditions d'emploi qui généralisent la vulnérabilité du salariat, les systèmes de prescription iraient dans le sens d'une institutionnalisation des normes de muliérité et contribueraient ainsi à faire de la subordination féminine la figure emblématique de la subordination salariale. Pourtant, pour séduisante qu'elle soit, cette représentation ne résiste guère à l'observation. L'univers rationalisé des chaînes donne au contraire à voir un mode d'organisation qui substitue à l'emprise du genre un dispositif de normalisation de la relation de service, moins basé sur des normes de muliérité que sur des normes d'androgynie faisant basculer le service dans le « transgenre ».

L'organisation industrielle du service enchaîné

Nous nous limiterons ici à la présentation des caractéristiques de l'organisation de la restauration de chaîne, dont l'importance, nous l'avons dit, ne fait que s'accroître. En effet, si elle regroupe 5% du parc des établissements de la restauration commerciale, elle en fournit 30% des repas (chiffres 2001). On estime en effet que les restaurants de type traditionnel servent en moyenne 50 couverts par jour, contre 200 pour un restaurant de chaîne à service complet⁷. Les établissements que nous avons étudiés se composent de restaurants-grill (« Grill ») et des restaurants intégrés aux hôtels de la chaîne étudiée (« Autel »). Les établissements d'Autel peuvent en effet disposer de leur propre brasserie (plus de 50 couverts) ou café (moins de 50 couverts). Toutes ces formes de restauration présentent une organisation marquée par une rationalisation industrielle (Gadrey, 1994) très poussée, qui s'accompagne d'une importante supervision directe et transforme radicalement les conditions d'exercice du métier de serveur.

En effet, la rationalisation de l'activité se manifeste tout d'abord par une offre de repas standardisée. Tous les restaurants sont conçus selon le même modèle, la carte est nationale ainsi que le calendrier des « animations » (promotion d'un plat hors carte ou action marketing du genre : « une grillade achetée, une grillade offerte »). De plus, l'organisation industrielle des chaînes permet de réduire l'incertitude que contrôlent les cuisiniers. La fabrication des plats est désormais réalisée en amont du restaurant où ils sont consommés et, du même coup se trouve réduite à des opérations simplifiées, pouvant être confiées à un personnel polyvalent. De fait, dans les restaurants de plus de 50 couverts, la cuisine d'assemblage s'appuie sur des produits semi-élaborés (portions de produits frais ou surgelés) et dans ceux de moins de 50 couverts, le recours aux produits de 5^e gamme (préparations sous vide) est privilégié. Dans tous les cas, l'expertise requise en cuisine est réduite. Dès lors, une polyvalence peut être instaurée entre cuisine (« office ») et salle et les serveurs, transformés en employés de service, participent tous au contrôle du flux produit. De fait, leurs postes de travail présentent d'emblée une double composante : service en salle et préparation à l'office, y compris tâches d'entretien⁸.

Un collectif unifié dans une solidarité technique

Une telle rationalisation de l'activité va de pair avec la diversification des recrutements, qui permet de limiter le recours aux professionnels, réputés difficilement contrôlables. Le recrutement de profils « atypiques » est d'ailleurs ouvertement revendiqué dans la chaîne de restauration Grill, en réponse aux difficultés de recrutement de jeunes qualifiés. De fait, la qualification acquise en formation initiale joue ici un rôle secondaire, les « métiers » ayant subi une rationalisation telle que la meilleure école est la formation maison. Chez Autel, les employés de service étant appelés à une certaine polyvalence entre hôtel et restaurant, on les préfère bacheliers. Leur niveau d'éducation compte ainsi davantage que leur spécialité de formation. Il reste que les chaînes accueillent une grande diversité de profils. On y rencontre des jeunes en panne d'insertion, des adultes aux existences malmenées soucieux d'échapper à la déshérence, aux côtés de jeunes diplômés en quête de carrière. Le collectif hétéroclite qui en résulte trouve le moyen de fonctionner grâce à une organisation du travail entièrement tournée vers le client.

⁷ Précision que dans la restauration commerciale de chaîne, la restauration à « service complet » à table représentait, en 2002, 41,3% de l'offre de repas et en son sein, la restauration du type grill/viande représente elle-même 40% de la restauration de chaîne à service complet.

⁸ Précisons que chez Grill, le seul poste spécialisé est celui de l'employé toutes mains (plongeur), qui ne quitte pas l'office. Le poste de « grillardin », chargé de la cuisson des viandes, est tenu en salle par un serveur expérimenté.

Pour faire exister le client au-delà même de sa présence physique, un important quadrillage de l'activité est mis en place. Ainsi, le client s'incarne dans un système d'évaluations externes portant sur la qualité des produits et sur la qualité des prestations. Aux contrôles impitoyables de qualité et d'hygiène des fournitures et équipements s'ajoute la venue imprévisible de « clients mystères », environ quatre fois par an. Le verdict de ces évaluations ayant une incidence directe sur la prime de tous, la vigilance s'impose à chaque instant. Et pour entretenir l'intense mobilisation requise pour un service irréprochable, un généreux système de supervision⁹ est mis en place. Ici, le rôle de la hiérarchie se distingue nettement de celui qu'elle tient dans l'H-R traditionnelle. Il lui faut superviser le contenu technique et relationnel des tâches et elle procède à des évaluations périodiques individualisées des employés, en vue d'entretenir la culture de la marque chez chacun d'eux. Mais elle joue également un rôle opérationnel en participant directement au service. Ainsi par exemple chez Grill, elle occupe plus de la moitié de son temps à des tâches de « production » : service, préparation à l'office, caisse. Autrement dit, elle constitue une variable d'ajustement pour pallier les défaillances de l'organisation.

Servir au-delà du genre

Ainsi, de l'encadrement à l'employé de base, l'ensemble du personnel se trouve mobilisé au service d'une figure abstraite de client. Pour « tenir la marque » (Ughetto, 2006), chacun est appelé à se détacher de sa tâche afin de garantir la fluidité du service, sans rechigner à la polyvalence requise. Dans ces conditions, la crainte d'« être coulé » par les flux produit et client devient une préoccupation partagée par tous, qui suscite un sentiment aigu d'interdépendance. Le collectif de travail se trouve ainsi uni, au-delà du « métier » ou de l'« emploi » de chacun, dans une « solidarité technique » (Dodier, 1995) où la coopération devient la condition pour surnager et maîtriser les flux.

Au-delà de cette aspiration de tous par le tourbillon du flux, la prévention des incidents et aléas constitue également une préoccupation largement partagée. Les clients – réels – disposent en effet d'un important moyen de faire entendre leur voix par le biais de lettres de réclamations redoutées de tous. Il y va de la réputation du restaurant au sein de la marque, mais également d'une sanction qui se traduit financièrement par un prélèvement sur la prime collective. La crainte des incidents est ici d'autant plus forte que le dispositif des chaînes encourage le client à se montrer exigeant et va jusqu'à l'intéresser à se plaindre. La chaîne Autel a ainsi mis au point un système particulièrement redouté des employés, le « contrat 15 » qui permet au client de se faire rembourser sa chambre si le problème qu'il a soumis à la réception n'a pas été résolu dans les 15 minutes.

Cette procédure illustre une des formes de travail demandé au consommateur, à qui la marque délègue une tâche de supervision prolongeant les fonctions de la hiérarchie. La prévention des réclamations de tous ordres est alors au cœur des pratiques des employés, aux yeux de qui le client devient une créature non seulement imprévisible mais également potentiellement nuisible. C'est ainsi qu'en cas d'affluence en salle de restaurant, si les temps d'attente sont plus longs que prévu, l'une des stratégies des serveurs consiste à mettre en scène leur affairement au service du flux produit, sans oublier de signaler au client qu'on ne l'oublie pas. Il s'agit ainsi de lui montrer « qu'on se donne à fond » dans l'espoir de le dissuader de faire une réclamation.

⁹ Grill présente 9% de cadres et 18% d'agents de maîtrise, soit un taux d'encadrement de près de 27% (chiffres 2002), près de trois fois supérieur à celui de l'ensemble du secteur H-R sur la même période.

Mais tenir la marque ne consiste pas seulement à maîtriser les flux et à prévenir les incidents, c'est également passer à l'offensive sur le client. Nous avons vu que les serveurs sont amenés à développer une compétence relationnelle qui leur permet de décoder la personne à qui ils ont affaire. Cet espace informel de la relation de service n'est plus à l'abri du système de prescription mais se trouve ici colonisé par lui. Les employés doivent, en effet, distiller les informations commerciales pertinentes qui permettront de vendre les produits de la marque. Une « rationalisation de l'interaction » prévoit, pour ce faire, des protocoles d'accueil standardisés, afin qu'aucun produit ne soit oublié et que chaque contact avec le client puisse faire l'objet d'une relance. Là encore, un système incitatif est en place qui permet par exemple de donner aux serveurs des objectifs de vente d'apéritifs, aux réceptionnistes des objectifs de vente de cartes de fidélités chez Autel, etc. C'est ainsi qu'une forme androgyne de service est demandée aux employés, combinant maîtrise virile de la relation au client et affairément muliériste pour le satisfaire.

Le service enchaîné demande ainsi une certaine dose de transformisme, obtenue à coups de formations généreuses souvent perçues comme des formes d'endoctrinement. De fait, les stratégies de mise à distance de ces prescriptions étendues ne manquent pas, sachant que compte-tenu de l'importante présence de la hiérarchie sur le terrain, elles ne se mettent en œuvre qu'à l'abri de son regard, dans les coulisses de l'interaction avec le client réel ou sous la forme d'un service minimum respectant les formes sans plus d'implication. La résistance au système de prescription prend ici des chemins de traverse.

Conclusion

La notion de genre professionnel apporte-t-elle quelque chose de nouveau à la compréhension des dynamiques sociales de l'activité ? L'analyse des pratiques de régulation de la relation de service dans deux univers distincts nous amène plutôt à en montrer les limites. Si le genre professionnel exprime le travail d'organisation du collectif sur son milieu en vue de rendre acceptables les conditions de l'activité, à qui profite ce gain ? On doit se poser la question tant le genre professionnel ainsi défini peut être associé à la production d'une forme de prescription venue d'en bas et proposée sinon imposée par les segments les plus influents d'un collectif rarement homogène. Ainsi, la muliérité des unes peut servir la maîtrise virile de l'activité pratiquée par les autres. Centrée sur la mise à jour de normes de fonctionnement facilitant le travail des salariés dans un souci d'intervention clinique sur l'activité, cette notion de genre professionnel contribue sans conteste au travail réflexif d'un collectif à l'intérieur d'une division du travail donnée. Mais ses limites sont aussi celles de ses fonctionnalités : elle ne permet guère d'interroger la dynamique de la division du travail qui répartit les tâches et les rôles à l'intérieur d'un emploi donné.

Le genre ne saurait se réduire à une production normative, sous peine de s'enfermer dans une catégorie du sens commun et de rejoindre la longue liste des genres déjà répertoriés : genre littéraire, musical, etc. Le genre en tant que concept demande en revanche à être appréhendé dans le cadre d'une approche relationnelle. Il constitue en l'occurrence un opérateur des rapports sociaux de sexe qui ont pour enjeu la division du travail (Kergoat, 1984) – celle-ci ne saurait être prise pour argent comptant. Les rapports de genre surgissent ainsi dans l'activité de service pour orchestrer le contrôle d'incertitudes par les groupes professionnels en présence. Dans l'univers artisanal, les fonctions étant réparties entre groupes de sexe, la différenciation sexuée des pratiques de service surgit sous l'effet d'un rapport social qui subordonne l'activité des femmes à l'autorité de collectifs masculins. Dans l'univers rationalisé des chaînes, les incertitudes ne sont contrôlées par des groupes de sexe, mais par un collectif d'exécutants uni dans l'aventure « transgénérée » de la relation au client.

La force de ce collectif est de tenir le genre en respect au cœur même de la relation de service, et de libérer par là-même les femmes de leur monopole encombrant en matière de subordination aux flux et de prévention des incidents. Mais cette diffusion élargie et normalisée du soin apporté au flux ne signifie pas la fin des assignations sexuées dans l'organisation du travail. L'industrialisation de la relation de service n'élimine pas les rapports de genre mais les déplace et les recompose, dans le cadre d'une division du travail qui discrimine les emplois de *back office* et *front office*. Les libertés acquises du collectif transgenre placé sur le devant de la relation de service ne sauraient donc faire oublier la contribution invisibilisée, à la plonge ou dans les étages, des travailleurs de l'ombre subordonnés à son autorité nouvelle. Les rapports sociaux de genre et de « peuple » poursuivent ainsi, en déplaçant les frontières, leur travail de séparation et de hiérarchisation des groupes humains.

Méthodologie

Nous nous appuyons sur l'étude des discours de salariés de l'hôtellerie-restauration, discours recueillis dans le cadre de deux enquêtes. L'une d'elles s'inscrit dans l'exploitation secondaire et qualitative de l'enquête Génération 92 du Céreq. Elle a permis de recueillir les récits de vie de 17 personnes ayant travaillé dans ce secteur cinq ans après leur sortie de l'école en 1992 et rencontrés 12 ans après. Le matériau biographique ainsi recueilli nous a permis d'analyser les parcours des salariés de l'hôtellerie-restauration en même temps que l'étude des situations critiques qui ont contribué à leur faire quitter leur métier ou leur employeur. La seconde enquête sur laquelle nous nous appuyons a porté sur les problématiques de conciliation entre travail et vie familiale dans l'hôtellerie-restauration traditionnelle et de chaîne. Cette enquête avait permis de procéder à dix-huit entretiens individuels avec des salariés de chaînes et à deux entretiens collectifs ayant permis de rencontrer quinze demandeurs d'emploi et stagiaires de la formation continue. Dans tous les cas, les – nombreux – cas de mobilités visant une amélioration des conditions de travail avaient été interrogés sur la base d'un retour sur les moments-clés et des incidents critiques qui, dans le travail, avaient contribué à faire quitter l'employeur ou le métier.

Bibliographie

- Alonzo P., 1996, *Femmes employées. La construction sexuée du salariat*, Paris, l'Harmattan.
- Arliaud M., 2003, *Les compétences dites " relationnelles " : Quel contenu, quel apprentissage, quelle place ?* Rapport intermédiaire, DESCO.
- Bernard S., 2005, Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service, *Sociologie du travail*, 47 (2), 170-187.
- Clot Y., Faïta D., 2000, Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes, *Travailler*, 200-4, 7-42.
- Daguin A., 2006, *Quelle stratégie pour l'hôtellerie dans l'économie française ?* Rapport pour le CES.
- Daune-Richard Anne Marie, 2002, « Hommes et femmes devant le travail et l'emploi », in Blöss T. (Dir.), *La dialectique des rapports hommes-femmes*, Paris, PUF, pp. 127-150.
- Dejours C., 1993, *Travail et usure mentale*, Paris, Bayard, 2^{ème} édition.
- Dodier N., 1995, *Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Métailié

- Fellay A., 2007, La restauration commerciale traditionnelle : une branche pionnière en matière de flexibilité, Communication aux Journées de sociologie du travail, Londres, juin.
- Fellay A., 2009, « "Des heures sans valeur" : le travail des serveuses en horaire de jour », *Nouvelles questions féministes*, Vol 28, n°2.
- Guerrier Y. and A-S. Adib, 2000, 'No, we don't provide that service': The Harassment of Hotel Employees by Customers, *Work, Employment and Society*, Vol. 14, n°4, pp. 689-705.
- Hall E. J., 1993, Smiling, Deferring, and Flirting. Doing Gender by Giving "Good Service", *Work and Occupations*, Vol. 20, n°4, 452-471.
- Haraway D., 1991, *Simians, Cyborgs and Women : The Reinvention of Nature*, NewYork, Routledge
- Kergoat D., 1984, « Plaidoyer pour une sociologie des rapports sociaux », in Collectif, *Le sexe du travail. Structures familiales et système productif*, Presses Universitaires de Grenoble, pp. 207-220
- Laperrière E., Messing K., Bourbonnais R., 2010, « "Pour être une serveuse, tu dois avoir toute ta tête" : Efforts et reconnaissance dans le service aux tables au Québec, *Travailler*, 23 (1), p. 27-47.
- Molinier P., 2000, Virilité défensive, masculinité créatrice, *Travail, Genre et Société* 3, 25-44
- Molinier P., 2005, De la condition de bonne à tout faire au début du XXème siècle à la relation de service dans le monde contemporain : analyse clinique et psychopathologique, *Travailler*, 13 (1), Dossier : Nouvelles formes de servitude et psychopathologie, 7-33.
- Monchatre S., 2006, Instrumentalisation des femmes au travail et du travail par les femmes dans l'hôtellerie-restauration, in Flahault E. (Dir.), *L'insertion professionnelle des femmes. Entre contraintes et stratégies d'adaptation*, Presses Universitaires de Rennes, pp. 231-242.
- Monchatre S., 2010, *Etes-vous qualifié pour servir ?* Paris, La Dispute, collection « Le genre du monde »
- Suares Angelo, 2000, « Interactions et violences dans les supermarchés », *Les Cahiers du genre*, n°28.
- Terressac (de) G., 1992, *L'autonomie dans le travail*, Paris, PUF
- Ughetto P.I, 2006, La marque en actes dans la grande distribution, in Bidet A. et alii (dir.). *Sociologie du travail et activité*. Toulouse, Octarès, pp. 209-219