



Centre lillois d'études  
et de recherche  
sociologiques  
et économiques  
UMR 8019 du CNRS

# Documents de travail

## **Modèle de rapport au travail et processus de valorisation des activités professionnelles Le cas de l'hôtellerie de chaîne**

Perrine Hanicotte  
doctorante au CLERSÉ  
[perrinehanicotte@yahoo.fr](mailto:perrinehanicotte@yahoo.fr)

Document de travail n° 1  
septembre 2008

Université de Lille 1  
Faculté des sciences  
économiques et sociales  
59655 Villeneuve d'Ascq cedex  
03 20 43 66 40  
Fax 03 20 43 66 35  
[clerse-direction@univ-lille1.fr](mailto:clerse-direction@univ-lille1.fr)  
[www.univ-lille1.fr/clerse](http://www.univ-lille1.fr/clerse)

Le CLERSE est une  
composante de la MESH  
2 rue des Canoniers,  
59800 Lille



Tous droits réservés aux auteurs.

Des versions finales des textes disponibles comme documents de travail du CLERSÉ sont susceptibles d'avoir été publiées ou soumises à publication ultérieurement. Consultez la bibliographie du CLERSÉ pour obtenir les références d'une éventuelle version publiée.

Modèle de rapport au travail  
et processus de valorisation des activités professionnelles  
Le cas de l'hôtellerie de chaîne

Perrine Hanicotte

**Résumé :** Ce document de travail, issu d'une recherche doctorale en cours, porte sur la relation entre problématiques de reconnaissance et de valorisation des activités de service et modèle de rapport au travail. La question de la valorisation se pose avec d'autant plus d'acuité que nous nous situons dans la sphère des activités de service, connue pour sa distinction ambiguë entre ce qui est prestigieux et de ce qui ne l'est pas. L'activité de travail elle-même ne suffit pas à construire cette distinction. Les logiques de valorisation des activités de services s'inscrivent dans un cadre social, professionnel et organisationnel qui tend à définir leur portée. Ainsi la concordance avec l'entrepreneuriat de soi comme modèle de rapport au travail nous permet de comprendre les dynamiques sociales et organisationnelles à l'œuvre dans le processus de valorisation. Nous nous proposons d'étudier le rôle de ce modèle de rapport au travail dans la construction d'une hiérarchie informelle, à travers l'exemple de deux métiers de l'hôtellerie : les réceptionnistes et les femmes de chambre.

**Mots clés :** organisation, reconnaissance et valorisation de l'activité professionnelle, rapport au travail, compétences, service et relation de service, rationalisation.

**Pour citer ce travail :** Perrine HANICOTTE, « Modèle de rapport au travail et processus de valorisation des activités professionnelles. Le cas de l'hôtellerie de chaîne », *Documents de travail du CLERSÉ (Working Papers)*, n° 1, septembre 2008, [http://clerse.univ-lille1.fr/spip/IMG/pdf/wp\\_hanicotte.pdf](http://clerse.univ-lille1.fr/spip/IMG/pdf/wp_hanicotte.pdf)

L'hôtel est un espace social particulièrement intéressant pour le sociologue. À la croisée de différents mondes sociaux que traversent ou qu'investissent les individus, l'hôtel est un lieu qui force celui qui l'observe à remettre en cause, ou du moins à relativiser, des frontières sociales plus ou moins structurantes : entre le public et le privé, le loisir et le travail, l'intime et l'exposition de soi, ou encore entre les espaces dédiés à la culture et ceux liés aux activités domestiques. C'est parce que l'hôtel brouille ces frontières sociales qu'il est, pour les écrivains comme pour les scénaristes, une source d'imagination si importante. L'hôtel ressemble à ces hétérotopies décrites et analysées par Michel Foucault (2001 [1984]), cumulant et mêlant tous les espaces et les temps de la vie de l'homme, lieu ouvert sur d'autres lieux, faisant le lien entre eux. Cette dimension symbolique attachée à l'hôtel n'existe qu'en contrepartie d'une activité intense en coulisses, puisqu'en ces lieux la domesticité est déléguée et prise en charge par les salariés. Cette proximité avec la domesticité est problématique et pose de manière centrale la question de la professionnalisation des activités hôtelières. La domesticité, qui regroupe des tâches considérées comme nécessaires mais dégradantes<sup>1</sup>, entache les activités hôtelières et les dévalue. La question qui se pose aux activités hôtelières est alors celle de savoir comment être reconnues comme activités professionnelles valorisables et valorisantes alors qu'existe une proximité gênante avec la domesticité ?

Pour répondre à cette question, nous nous intéresserons à deux services particulièrement éclairants concernant la professionnalisation de ce secteur<sup>2</sup> : la réception (principalement composée des responsables et des réceptionnistes jour et nuit) et les étages (composés des gouvernantes et femmes de chambre). Poser la focale sur ces services permet de saisir deux pôles de reconnaissance : la réception considérée comme le service le plus valorisé et les étages représentant un service à l'écart, à la recherche d'une valorisation qui semble sans cesse lui échapper. L'analyse de ces pôles de valorisation va nous permettre de lire les différents registres de services et de relations de service ouvrant (ou non) la possibilité de sortir de la relation de domesticité.

Le profil de ces deux catégories de salariés est très différent et nous permet déjà de comprendre la place de chacun des services dans le processus de valorisation. Le service des étages est composé d'une population exclusivement féminine. Il s'agit pour une large part de femmes jeunes, de moins de 30 ans, et de femmes proches de la retraite, avec une ancienneté importante<sup>3</sup>. Ces femmes ont le plus souvent un parcours scolaire réduit, voire inexistant, qu'elles expliquent par des raisons familiales et économiques qui les ont poussées à intégrer rapidement le marché du travail. Le recrutement des femmes de chambre peut se faire par l'intermédiaire du GRETA<sup>4</sup> local. Ces caractéristiques font des femmes de chambre une population particulière au sein de l'hôtel, voire une population à part. Le service réception est, quant à lui, composé d'une population jeune (en moyenne 27 ans) et largement féminisée (un peu moins de 70 % de femmes). Enfin, les réceptionnistes sont, en grande majorité, diplômés (CAP-BEP, voire BTS).

---

<sup>1</sup> Ainsi T. Veblen (1970 [1899]) distingue la domesticité (travaux indignes) de l'exploit (travaux dignes).

<sup>2</sup> Cette enquête est réalisée auprès de quatre hôtels trois étoiles, filiales d'un groupe. Ces hôtels sont de deux marques différentes : l'une propose aux clients une offre extrêmement normée, l'autre propose au contraire une offre contextualisée selon les régions. Trois de ces hôtels sont installés au cœur de la ville, un est en banlieue lilloise. Chacun de ces hôtels compte entre vingt et trente salariés, sauf l'hôtel excentré qui regroupe environ quatre-vingt-dix salariés. L'enquête repose sur une analyse documentaire (à partir de données publiques sur le groupe et des données récoltées principalement auprès des directions d'hôtel et des responsables de service sur le groupe lui-même et sur les hôtels : organigramme, livret d'accueil, règlement intérieur, charte hôtelière, document de référence pour les entretiens annuels d'évaluation, fiches de définition de fonction, procédures de travail et de contrôle, etc.). L'enquête a ensuite mêlé temps d'entretiens (plus de soixante-dix) et temps d'observations, réalisés par grappe hiérarchique et par service. Cette enquête aborde donc l'hôtellerie à partir des organisations du groupe, il s'agit alors de faire une analyse organisationnelle de la question de la professionnalisation du travail hôtelier.

<sup>3</sup> Cette composition s'explique par le renouvellement progressif de la population des femmes de chambre.

<sup>4</sup> Groupement d'établissements publics locaux d'enseignement permettant d'organiser des formations continues de base et spécialisées dans différents secteurs économiques.

Si le profil des salariés nous permet déjà de saisir un traitement différentiel de ces activités professionnelles, il ne nous permet pas de lire les dynamiques sociales et organisationnelles à l'œuvre dans le processus de valorisation. La reconnaissance de chacun de ces services s'intègre dans un système professionnel et organisationnel de valeurs et de normes qui se comprend comme modèle de rapport au travail. Ce dernier, qui est également un modèle de rapport aux autres et à soi, repose sur une conception particulière de l'individu – entrepreneur, entrepreneur de lui-même et de son devenir. La cohérence à l'égard de ce modèle va déterminer la place de chacun des services (réception, étages, restauration, technique, commercial) dans la hiérarchie des métiers, hiérarchie informelle de statuts aux effets réels.

Après avoir précisé la nature de ce modèle de rapport au travail, nous en étudierons trois dimensions permettant d'expliquer la valorisation du service réception et la mise à l'écart du service des étages. Nous verrons tout d'abord que la conception des compétences nécessaires à la réalisation de ces activités professionnelles est extrêmement différente pour chacun des services. Ensuite, nous analyserons une relation centrale dans ces organisations hôtelières : la relation aux clients et la façon dont elle est gérée et vécue par les deux catégories de salariés. Enfin, nous verrons que les modes de gestion du personnel et de mobilisation diffèrent d'un service à l'autre.

## **L'entrepreneuriat de soi comme modèle de rapport au travail**

Le modèle de rapport au travail au sein des organisations étudiées repose sur une conception particulière de l'individu qui reprend les grandes caractéristiques de la figure socio-économique de l'entrepreneur<sup>5</sup>. En effet, l'individu valorisé est celui capable de prendre des risques, responsable de lui-même, ayant le goût de l'effort, à la recherche du profit (principalement en termes de carrière). Dans cette conception, ces caractéristiques ne s'expriment pas forcément lors de la création d'une entreprise, même si, nous le verrons, l'indépendance juridique reste une référence professionnelle dans ce secteur. Cette conception d'un individu entrepreneur de lui-même fonde un rapport au travail particulier, elle se lit dans le quotidien du travail, dans la façon dont l'organisation, et les salariés eux-mêmes, conçoivent les compétences nécessaires à la réalisation du travail hôtelier, dans les relations aux autres, notamment aux clients, mais également dans leur rapport à l'avenir. Pour reprendre M. Foucault, il s'agit d'appliquer à l'individu au travail les caractéristiques de la forme « entreprise », de « démultiplier le modèle économique, le modèle de l'offre et demande, le modèle investissement-coût-profit pour en faire un modèle des rapports sociaux, un modèle de l'existence même, une forme de rapport de l'individu à lui-même, au temps, à son entourage, à l'avenir, au groupe, à la famille » (2004, p. 247). L'action de cet individu-entrepreneur au travail ne suppose pas de reposer sur le seul registre instrumental. Selon M. Foucault, ce modèle de l'entreprise démultiplié dans la société renvoie également à la reconstitution de valeurs « chaudes » par opposition aux mécanismes « froids » de la concurrence : il s'agit de faire en sorte que « les effets de valeurs, les effets d'existence provoqués par le marché soient par là compensés » (*Ibid.*, p. 248). Ce rapport au travail n'exclut donc par le registre des valeurs ou des affects, l'homme « est à la fois capable d'action, d'affectivité et de choix raisonné » (Ansart, 1990, p. 204). Ainsi, cette conception d'un individu-entrepreneur dans la sphère professionnelle trouve son expression la plus aboutie dans les modèles de réussite sociale existants au sein des organisations hôtelières. Il est très difficile de donner une définition au concept de « réussite », puisqu'elle n'existe pas en soi. Elle se comprend au regard de trois éléments : elle est contextualisée (elle ne peut être mesurée dans l'absolu, elle s'inscrit toujours dans un contexte social spécifique), par essence sociale (pour reprendre Alain Girard (1967) : « Quelqu'un pourrait-il dire qu'il a réussi s'il est le seul à l'admettre ? »), et enfin elle prend sens par rapport à une référence (pour qu'il y ait reconnaissance, encore faut-il qu'il y ait accord sur la référence à valoriser, d'où la notion de modèle). En l'espèce, deux modèles de réussite sociale,

---

<sup>5</sup> Voir Boutillier S., Uzunidis D., 1995.

représentant deux déclinaisons de la figure idéalisée de l'individu-entrepreneur, coexistent : l'un externe (indépendance juridique) et l'autre interne (« indépendance » organisationnelle : direction d'hôtel).

### *L'hôtellerie et le modèle de l'indépendance juridique*

Dans les années 1960, l'hôtellerie de chaîne fait son apparition sur le territoire français et vient bouleverser en profondeur ce secteur d'activité. Pourtant, 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, avec une baisse de 36% entre 1992 et 2004)<sup>6</sup>. L'indépendance juridique reste un modèle important de réussite professionnelle. Créer, diriger, être le propriétaire de son affaire, sont les éléments constitutifs d'une représentation du professionnel de l'hôtellerie qui continue de *donner envie*<sup>7</sup> et de faire référence dans ce secteur d'activité. Ce modèle de réussite sociale repose sur une logique artisanale qui, dans les représentations qu'en ont les salariés, suppose une maîtrise de l'activité ainsi qu'une identité professionnelle non brouillée par l'appartenance à un groupe. Les hôtels de chaîne n'ont plus comme seule préoccupation l'activité hôtelière, mais la gestion de cette activité ainsi que ses résultats (en termes de satisfaction du client mais aussi de gestion du personnel et de logique actionnariale). Dégagé des rapports induits par l'organisation des groupes (rapports hiérarchique, managérial, procédural, etc.), l'hôtelier indépendant peut tout entier se consacrer 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 François Gresle sur l'idéologie des petits patrons et des artisans : « l'indépendant paraît tenté d'acquiescer 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 »<sup>8</sup>.

L'indépendance juridique comme modèle de réussite sociale est entretenue par les organisations professionnelles. Ces organisations professionnelles donnent aux activités de l'hôtellerie une capacité institutionnelle à exister en tant que professions. 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<sup>9</sup>. La représentation publique et politique de la profession hôtelière ne concerne finalement que très peu les salariés, notamment les salariés des hôtels de chaîne.

Les organisations étudiées sont donc marquées par cette indépendance juridique, mais en tant que filiales d'un groupe, elles ouvrent une autre voie à la réussite professionnelle : « l'indépendance » organisationnelle ou la possibilité de faire carrière. Le lien entre ces deux modèles de réussite sociale repose évidemment sur la conception de l'individu-entrepreneur, mais ce lien se comprend également à travers l'histoire de la création du groupe.

### *L'individu-entrepreneur incarné : les fondateurs du groupe*

Nous avons choisi de ne présenter que le moment de la création du groupe, sans reprendre son développement économique. L'objectif n'est pas de retranscrire de manière fidèle l'histoire

---

<sup>6</sup> Ces données sont tirées de : *Hôtellerie-Restauration et activités connexes : portrait sectoriel*, Observatoire de l'hôtellerie et de la restauration, 2006.

<sup>7</sup> La notion d'envie fait référence aux travaux de Claude Giraud : 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. Les valeurs sont ainsi au cœur même de l'envie... » (2003, p. 111).

<sup>8</sup> Gresle F. *L'univers de la boutique. Les petits patrons du Nord (1920-1975)*, Lille, PUL/Septentrion, cité par Dubar C., Tripier P., 2005, p. 188.

<sup>9</sup> Très Petite Entreprise.

de ce groupe, mais de voir la façon dont elle est présentée aux salariés ainsi que les valeurs et représentations qui y sont associées.

En 1967, deux hommes créent dans la métropole lilloise leur premier hôtel, dans le cadre d'une société destinée à accueillir une chaîne hôtelière d'une centaine d'établissements. La création de cet hôtel fait suite à un voyage aux Etats-Unis qui fut l'occasion de constater l'avance de l'hôtellerie américaine sur l'hôtellerie française (avec d'un côté, des hôtels de chaîne basés sur un service semblable à prix réduit dans tout le pays, la « nouvelle hôtellerie », et de l'autre, une hôtellerie traditionnelle et indépendante). Ils décident dès lors d'importer en France cette « nouvelle hôtellerie » qui repose sur une industrialisation : utiliser les moyens industriels afin de fabriquer un service hôtelier à prix réduit pour un rapport qualité/prix que seule la « production » industrielle peut permettre.

Les récits d'histoire des grands groupes reposent toujours, ou presque, sur deux éléments pivots. Premièrement, l'innovation d'un ou de quelques homme(s), une trouvaille ou une invention ayant changé la face du secteur d'activité. L'innovation est une caractéristique classique de l'entrepreneur qui, selon Joseph Schumpeter, réalise de nouvelles combinaisons de facteurs de production. En l'espèce, les qualités d'entrepreneur 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, on retrouve un élément donnant une dimension universelle à l'histoire de la création des entreprises, l'idée selon laquelle les fondateurs seraient partis de rien pour atteindre des sommets, reprenant ainsi le mythe du *self-made man*. Jean-Baptiste Say mettait déjà en avant l'idée selon laquelle la fortune ne constitue pas une condition essentielle pour entreprendre. En l'occurrence, si les fondateurs n'étaient pas totalement démunis (les outils de communication institutionnelle ne rendent d'ailleurs pas compte de leur situation avant la création de la société<sup>10</sup>), il n'en reste pas moins que l'on retrouve cette idée dans les entretiens (notamment au sommet de la hiérarchie des hôtels) : 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, et ce même au sein des organisations du groupe.

### *Structures organisationnelles et mobilité sociale*

L'importation de l'industrialisation du service hôtelier ne permet pas seulement au client de bénéficier d'un rapport qualité/prix avantageux, elle a également des conséquences organisationnelles importantes pour les salariés. 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. Jean Gadrey (1994) a montré 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 ; une référence au modèle industriel en tant que modèle d'organisation du travail pouvant être qualifié de « bureaucratie mécaniste » pour reprendre les termes d'Henry Mintzberg (1994) ; l'adoption de « critères "industriels" de jugement des performances ». En l'espèce, l'industrialisation du service hôtelier prend la forme d'une organisation qui tend à se rapprocher du modèle industriel d'organisation du travail en même temps que d'une référence aux critères industriels pour évaluer la performance et l'efficacité organisationnelle.

Tout d'abord une référence au modèle industriel d'organisation du travail, à travers une standardisation du service et du travail. Cette standardisation, qui repose sur de nombreuses

---

<sup>10</sup> 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 dans un premier temps 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.

procédures de travail, impose des façons de faire, d'être, ou du moins de paraître, identiques. L'utilisation d'outils communs, comme des logiciels de réservation, d'achats, de communication entre services, des outils d'évaluation, de contrôle, etc., renvoie à des standards et procédures guidant l'action, et de fait impose un processus cognitif dérivant progressivement vers des « routines organisationnelles ». Ces routines semblent tellement intégrées que, pour beaucoup, il est difficile d'envisager une autre façon de travailler, une autre façon de faire de l'hôtellerie. À cette standardisation des procédés, s'ajoute celle 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. Pour cela, elle dispose d'un outil important : une université d'entreprise 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.

Ensuite, une évaluation quantifiée de la performance. La standardisation des procédés et 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<sup>11</sup>, sur le taux d'occupation, sur le budget ou sur le taux de conformité par rapport à certaines procédures (par exemple techniques de réservation, hygiène). Les contrôles nombreux peuvent prendre des formes différentes : contrôle du supérieur hiérarchique, du client, de visiteurs anonymes, 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.

Standardisation et quantification de l'évaluation de la performance sont autant d'éléments empruntés à la bureaucratie mécaniste. Mais les hôtels étudiés restent de petites organisations fonctionnant sur la base d'une structure simple. Ils reposent sur la différenciation des services (réception, étages, restauration, technique, commercial), avec une structure hiérarchique plus ou moins développée selon la taille de l'organisation (chaque service est sous la direction d'un responsable, avec l'aide d'un ou plusieurs second(s) selon l'importance du service). Finalement, les hôtels se trouvent dans une situation structurelle particulière : structure simple sous l'influence directe d'une organisation plus globale reprenant des éléments de la bureaucratie mécaniste.

Il est important de comprendre cette structure organisationnelle, car elle autorise l'évolution interne, elle permet à la possibilité de *faire carrière* de s'imposer. 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, 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. L'organisation ouvre des possibilités d'ascension à travers les structures hiérarchiques des hôtels, et des possibilités de mobilité (horizontale et verticale) au travers des nombreux hôtels ou des positions fonctionnelles développées au sein du groupe<sup>12</sup>. L'organisation standardisée, développant normes et procédures de travail, de contrôle, etc., favorise la mobilité, puisque le contexte organisationnel ne change pas ou peu. Ce lien entre fonctionnement d'inspiration bureaucratique et carrière est classique. En effet, Max Weber faisait de la carrière un élément important de la rationalisation bureaucratique, prenant corps dans ses nombreux échelons ainsi que dans ses règles et critères définis. En l'espèce, si les organisations reprennent certains éléments de la forme bureaucratique, les critères d'accès aux différents échelons de la hiérarchie sont beaucoup plus flous et 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 à la direction d'un établissement du groupe. Mais pour que ce modèle de réussite sociale fonctionne comme logique d'action, 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

---

<sup>11</sup> Nombre de couverts servis par rapport au nombre de clients de l'hôtel.

<sup>12</sup> Ce type de carrière, passer du terrain hôtelier à des fonctions supports, reste rare.

des organisations. En effet, si le parcours des fondateurs du groupe impose le 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 situation qui est la sienne » (Boudon, Bourricaud, 1994, p. 297). Les directeurs d'hôtel sont ces 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<sup>13</sup>) et les responsables de service constituent l'une des premières marches de cette réussite organisationnelle. Les positions de directeurs d'hôtel et responsables de service permettent de réduire l'écart entre la situation concrète des salariés et la situation *enviée*. 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, processus qui, nous le verrons, jouent pleinement à l'égard de certaines catégories de salariés.

Le modèle de rapport au travail, fondé sur un individu conçu comme entrepreneur de lui-même, est donc propre à ces organisations hôtelières (valorisation de l'indépendance juridique, histoire du groupe, carrière). Dans le même temps, il correspond à une demande organisationnelle actuelle ; le discours managérial dominant, sur la nécessité de s'investir toujours plus dans l'organisation, trouve dans l'hôtellerie un terrain propice à sa réalisation. Ce modèle de rapport au travail permet de justifier la structure organisationnelle et de légitimer la hiérarchie interne. La valorisation de l'activité professionnelle, et de ceux qui l'exercent, se fait en fonction de ce modèle, en fonction de cette valeur de référence qu'est l'individu-entrepreneur. D'où deux services à l'opposé l'un de l'autre sur l'axe de valorisation et d'intégration à ce modèle : la réception d'un côté, le service des étages de l'autre. Trois éléments vont nous permettre de comprendre le processus de valorisation de ces activités professionnelles : 1. la conception des compétences nécessaires à la réalisation de chacune des activités ; 2. le rapport au client, rapport social déterminant au sein de ces organisations de service ; 3. des modes de mobilisation des salariés s'intégrant plus ou moins bien à ce modèle de rapport au travail.

## Compétences en soi et compétences malgré soi

Les activités liées à l'accueil et à la propreté, issues de la sphère domestique, font la particularité de l'activité 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<sup>14</sup>. L'activité de nettoyage est apparue avec les mouvements hygiénistes, principalement au XIX<sup>e</sup> siècle, et s'est progressivement traduite en termes d'exigences de propreté et de confort. L'accueil et l'hygiène constituent donc les activités originales de cette « industrie de plaisance » (selon les termes de Walter Benjamin cités par Lesur, 2005, p. 18) qu'est l'hôtellerie. Quelles sont les conséquences de ce commerce d'activités, activités par ailleurs exercées dans un cadre domestique, à l'égard des compétences nécessaires à leur réalisation ?

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 de ces salariés est moins une compétence technique spécifique qu'un comportement qui relèverait d'une « nature » particulière. Cette

---

<sup>13</sup> Selon la Dares (« 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](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%).

<sup>14</sup> Ce commerce explique en partie l'image négative des hôteliers et de leur établissement (encore aujourd'hui cette image persiste par bien des côtés). Jean-Marc Lesur (2005) a montré que, dès l'Antiquité grecque et romaine, l'hospitalité se comprenait comme une vertu et faisait appel à la générosité. Dès lors son commerce était condamnable car il faisait d'une qualité morale, une activité marchande.

conception est reprise en partie, comme nous le verrons, par les salariés de chacun des services. Il existerait dans l'hôtellerie, ce que pour notre part nous qualifions d'oxymore, une « nature professionnelle » (Peuffaillit, 1989). 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.

### *L'individualisation des compétences*

Les compétences des réceptionnistes, principalement les compétences relationnelles, font l'objet d'une individualisation importante, surtout de la part des représentants organisationnels, comme les directeurs d'hôtel. Ces compétences sont considérées comme des *savoir-être* (capacité d'écoute, comprendre la demande du client, etc.) qui relèveraient de qualités propres aux individus. Ces « savoir-être » seraient au fondement de compétences en soi. L'individu peut acquérir ces compétences, mais elles sont 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. Ces compétences en soi se lisent dans les procédures de recrutement qui ne mettent en avant ni la nécessité d'être diplômé, ni même celle d'avoir une formation dans cette spécialité<sup>15</sup>. 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. Il existe ainsi des *scenarii* des relations aux clients (accompagnés de tenues de travail standardisées) qui rationalisent l'interaction avec le client, interaction qui s'inscrit dans un système organisationnel<sup>16</sup>. Ainsi la réception serait le lieu d'un jeu autour de la subjectivité, entre exposition de soi et uniformisation<sup>17</sup>. La représentation individualisée des compétences des réceptionnistes met un voile sur l'intervention et le poids de l'organisation. Elle ne permet pas non plus de saisir la pluralité des rôles sociaux occupés par les salariés dans et hors de l'organisation. 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. Les compétences des réceptionnistes ne peuvent finalement que difficilement être considérées comme compétences en soi, elles sont construites socialement, organisationnellement et professionnellement. C'est aussi ce qui explique 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, elle suppose à terme une division du travail plus précise. Or l'imbrication des différentes dimensions de l'activité de réceptionniste (comme celle de la relation au client avec le travail d'organisation<sup>18</sup>) rend difficile cette division poussée du travail.

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 au sommet de la hiérarchie pour constituer une logique de distinction de ce service. La tendance à l'individualisation des compétences des réceptionnistes de la part des représentants organisationnels peut se comprendre à travers le parcours professionnel de ces derniers. En effet,

---

<sup>15</sup> C'est ainsi que les diplômés côtoient les non diplômés (Lainé, 2005), ce qui n'est pas sans entraîner un sentiment de déclassement de la part des salariés les plus diplômés.

<sup>16</sup> Sur le rôle de l'organisation dans les compétences relationnelles, voir Combes M-C, 2002.

<sup>17</sup> Nous reviendrons sur ce jeu autour de la subjectivité dans la troisième partie, avec la nécessaire personnalisation du service.

<sup>18</sup> La notion de travail d'organisation fait référence aux analyses de Marie-Anne Dujarier (2006) : il s'agit du « travail de conception de la prescription mais aussi ses renormalisations successives par les collectifs et les acteurs dans un "travail de régulation" ». Ce travail consiste à préparer, accompagner et encadrer la situation d'interaction avec le client.

comme nous l'avons vu, les directions d'hôtel sont occupées par des individus venus du bas de la hiérarchie, qui sont tous passés à un moment de leur parcours professionnel par la réception. Or, comme le note A. Girard (1967), 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, des *bons* réceptionnistes, doit donc également se comprendre à travers le parcours professionnels des représentants organisationnels.

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.

### *La naturalisation des compétences*

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'individu mais en tant que membre 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, par nature, les qualités nécessaires à la réalisation de leur travail. 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. On demande ainsi 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* (Baudelot, Establet, 1992, p. 75 et *passim*). Avec la sensibilité, nous sommes dans le domaine du senti et du ressenti : il ne s'agit pas de *faire* attention au rangement mais *d'être* sensible au rangement. Ainsi, une *bonne* femme de chambre ne se définit pas, ou peu, par des compétences professionnelles particulières mais par des qualités attribuées aux femmes. Tout comme l'individualisation des compétences ne permettait 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 qui consiste à se défaire des savoir-faire spontanés pour en adopter d'autres différents, pour adopter une posture plus efficace, définie organisationnellement<sup>19</sup>. 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 modèle de rapport au travail dominant au sein de ces organisations, brèche qui nous permet déjà de mieux comprendre la place particulière occupée par ce service dans les hôtels.

La place de chacun des services dans le processus de valorisation est renforcée par le rapport particulier qu'ils entretiennent avec le client.

---

<sup>19</sup> Il est ainsi demandé aux femmes de chambre nouvellement recrutées de faire un lit, ce qu'elles font le plus souvent en reprenant les gestes de la vie quotidienne, puis une femme de chambre plus expérimentée leur montre une nouvelle technique, plus rapide, nécessitant moins de gestes.

## Rapport au client, rapport discriminant ?

La grande particularité du secteur des services est de regrouper en une même unité de temps la fabrication et la consommation. Le client est une figure essentielle au sein des entreprises de service sans laquelle ne peuvent exister que des potentialités de services au sein d'une organisation mise en attente. Cette particularité a été formalisée par la notion de « servuction » de Pierre Eiglier et Eric Langeard (1994, [1987]), partis du constat d'une insuffisance de dénomination dans le secteur 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, d'où le néologisme : servuction, mêlant service et production. Ce néologisme, désignant le processus de fabrication du service et posant le client comme acteur central, nous 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 Aurélie 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 pronominal, le fait de se servir soi-même (le self-service) – qui renverse paradoxalement le sens du mot puisque autrui disparaît » (Jeantet, 2003, p. 200). 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. 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 concerne les réceptionnistes comme les femmes de chambre, mais des dimensions différentes de ce rapport sont mobilisées.

### *De la servuction – séduction...*

Les réceptionnistes sont dans un rapport direct au client, rapport de face-à-face marqué par la séduction. Cette relation entre le réceptionniste et le client intègre, comme nous l'avons vu, un troisième personnage, celui de l'organisation. Cette « rencontre » est encadrée par une organisation qui repose sur une standardisation du service et des procédés de 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 *scenarii* à leur disposition, *scenarii* 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 déterminant. Si l'interaction entre réceptionnistes et clients est 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 ? Le seul temps permettant une personnalisation du service est celui de la relation au client. En effet, 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 »

(Surprenant, Solomon, 1987). Dans cette relation, il s'agit de faire *comme si* – c'est-à-dire malgré les impératifs liés à la standardisation du service – la personne face à soi était unique, de la reconnaître dans toute son individualité. Georg Simmel 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 » (1999 [1908], p. 115) 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 » (*Ibid.*, p. 373). La personnalisation ne tient pas (ou très peu) au contenu du service mais à sa présentation, seule la forme permet 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 » (Joseph, 1994, p. 176). Les rites d'interaction analysés par Erving Goffman (1974) comme conditions de l'interaction deviennent les buts mêmes de cette interaction. La professionnalité des réceptionnistes repose sur une revendication d'interactions personnalisées et passe donc par une humanisation de la relation au client. Cette proximité avec le client explique la centralité du service réception au sein de l'hôtel. 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. 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) ni 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 que l'on retrouve dans les travaux d'Everett C. Hughes (1996) et de Howard Becker pour qui : « Les membres des métiers de service considèrent généralement que le client est incapable d'évaluer authentiquement le service qu'ils produisent » (1985, p. 105-106).

... à la *servuction* – *servitude*

La dimension de séduction qui existe dans la relation entre réceptionniste et client n'est pas la dimension principale du rapport entre femmes de chambre et clients, bien plus marqué par le risque de servitude<sup>20</sup>. Ce rapport 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). Ce rapport à l'intimité du client prend la forme du désordre, à travers l'exposition de déchets organiques ou à travers le désordre des objets, des vêtements, etc. Or, Mary Douglas (2001, [1966]) 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 (pour reprendre M. Douglas), mais également 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. Le risque de servitude lié à la proximité de l'intimité du client n'est pas sans

---

<sup>20</sup> La séduction n'est pas absente du rapport femmes de chambre – clients. Les problèmes (connus de l'organisation) liés à une proximité trop grande avec les clients concernent d'ailleurs principalement les femmes de chambre. Ce qui est mis en avant dans ces cas particuliers concerne bien plus le pouvoir que la séduction (même si ces deux formes de relation peuvent être étroitement liées).

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'Octave Mirbeau *Le journal d'une femme de chambre* 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 (Giraud, 2005). 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, une certaine 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 central pour les autres. Ce rapport au client est donc bien un élément discriminant dans le processus de reconnaissance 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 recherche 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 déclasserement par la dérision pour les femmes de chambre). Les relations aux clients diffèrent donc selon les services de l'hôtel, mais les relations au sein des services entre salariés et responsables changent également en fonction de la place occupée au sein de la structure organisationnelle et des caractéristiques sociologiques des populations de salariés.

## **Des modes de mobilisation révélateurs**

Au sein des hôtels étudiés, la conception d'un individu-entrepreneur fonde un mode de gestion du personnel dominant. Pourtant, tous les services des hôtels ne sont pas concernés de la même manière par cet appel à la mobilisation, certains s'en éloignent même fortement. En effet, malgré une appartenance commune à un groupe, une marque, un hôtel, les services réception et étages ne reposent pas sur le même mode de gestion du personnel.

### *Les exigences managériales*

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 reprend en effet les grands principes du management qui, depuis les années 1980, fait reposer le gouvernement de l'organisation sur l'autonomie, la participation, l'initiative et la responsabilité. 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 une condition de leur réussite et de celle de l'organisation. La polyvalence est recherchée et elle constitue un moyen de repérer les salariés susceptibles de profiter de la promotion interne. Ainsi, le responsable confie à certains réceptionnistes des activités d'organisation sous forme de responsabilités (facturation, gestion de la clientèle artistique ou sportive, etc.) qui constituent autant de points de contrôle permettant de juger les capacités et l'envie des réceptionnistes. Cette polyvalence est un élément important car elle correspond à une forme d'investissement au travail déterminante dans la possibilité de faire carrière. 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, 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) mais aussi et surtout de rendre visible cet investissement. La disponibilité temporelle est une norme professionnelle qui se donne à voir, dans le cas contraire elle ne peut être reconnue comme signe d'investissement. 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). La possibilité de faire carrière au sein du groupe constitue un élément important de ce mode de mobilisation. Considéré comme étant au cœur du travail hôtelier, la réception est un passage conseillé pour qui veut faire carrière dans l'une des organisations du groupe. Ces salariés peuvent se projeter dans le futur sur la base d'une responsabilisation de leur parcours professionnel. 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, les prises de responsabilité, autrement dit celui qui « fait grandir l'autre »<sup>21</sup>. 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 à la 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.

#### *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 très peu dans la conception dominante d'un individu entrepreneur de lui-même. En effet, au sein de 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 un ouvrage spécialisé (Bian, 1995), la gouvernante est désignée comme la « maîtresse de maison » ou la « bonne mère de famille », et force est de constater que ce modèle de la maison et de la maîtresse de maison impliquant des relations fonctionnant sur un mode maternaliste existent au sein des organisations étudiées. Les gouvernantes appellent les femmes de chambre « les filles » et ces « filles » perçoivent leur rapport à la gouvernante comme allant au-delà des frontières organisationnelles (ainsi les gouvernantes vont aider certaines femmes de chambre dans leur relation aux administrations ; elles peuvent aussi les conseiller dans leur relation conjugale). La gouvernante est une figure d'autorité qui non seulement *offre* un emploi à la future femme de chambre, mais représente en plus 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) et par là même il s'agit d'une « re-formation » (Sennett, 1981) plus globale de la personne même de la femme de chambre.

Ce mode maternaliste se lit également dans le 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. Contrairement au service réception, l'implication de soi n'est pas exigée, ce qui *compte* au sein du service des étages se 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 comme un moyen d'éviter la routine et l'ennui, et non comme une opportunité pour les salariés de montrer « ce qu'ils valent ». La possibilité de faire carrière ne concerne que très peu les femmes de chambre (d'autant moins que cette carrière est conditionnée à une mobilité géographique) qui, dans le meilleur des cas, peuvent

---

<sup>21</sup> La dimension participative de ce type de management a été analysée finement par Broussard V., Maugeri S. (dir), 2003.

espérer gravir les échelons de leur propre service : première femme de chambre, puis gouvernante.

Que ce soit au sein du service réception ou de celui des étages, il s'agit de chercher à contrôler et à mobiliser les salariés, mais les représentations, qui supportent ces modes de gestion du personnel, et les outils sont très différents. Dans les deux cas, la rationalisation de l'organisation est cœur des préoccupations, mais cette rationalisation peut être dite instrumentale pour le service réception, alors qu'elle sera qualifiée d'affective pour le service des étages, avec une forte personnalisation des relations sociales. Finalement, cette rationalisation procède bien d'un rapport différent entre le salarié et l'organisation.

## Conclusion

L'analyse de ces pôles de valorisation nous permet de voir que la différenciation entre ces services se comprend à l'aune du modèle dominant de rapport au travail dans les organisations hôtelières. La conception particulière de l'individu, compris comme entrepreneur de lui-même, exclut le service des étages d'une grande partie des processus de valorisation. Alors que les réceptionnistes représentent quasiment parfaitement cette conception, les femmes de chambre constituent autant de contre-exemples à ce modèle. Si chaque activité professionnelle développe des logiques d'action et procède à des rationalisations qui lui sont propres, il est impossible de saisir un travail si l'on ne se rapporte pas « à la matrice sociale dans laquelle il existe ou au système social dont il fait partie » (Hughes, 1996, p. 66). L'organisation dans laquelle s'exerce l'activité et le secteur auquel elle appartient définissent des représentations professionnelles, et ouvrent la voie à un rapport au travail dominant, éléments qui nous permettent de comprendre le processus de valorisation ainsi que les dynamiques organisationnelles.

Il est d'autant plus intéressant de comprendre ces mécanismes de valorisation qu'existe une contradiction forte entre ces pôles de reconnaissance et la place accordée au travail par chacune des catégories de salariés. Alors que l'activité professionnelle des femmes de chambre n'est pas valorisée, que la porte même de la valorisation ne leur semble pas ouverte, le travail est pour ces femmes un élément essentiel de définition de soi, un moyen d'indépendance et d'autonomisation important, bref un facteur identitaire majeur au sein d'un parcours social souvent marqué par les ruptures<sup>22</sup>. Pour les réceptionnistes, le travail participe de la définition de soi mais il ne fait qu'y participer, les autres sphères de la vie sociale restent importantes et valorisées. Le rapport différencié au travail se comprend à travers la question de « l'articulation des sphères d'activités dans la vie personnelle et l'existence (ou non) d'une identification principale par soi ou par les autres » (Dubar, 2003, p. 13). La question de la valorisation de l'activité professionnelle est donc d'autant plus importante à traiter que la centralité du travail n'est pas vécue avec la même intensité.

---

<sup>22</sup> Ruptures par exemple liées à l'immigration ou à une entrée brutale sur le marché du travail (séparation ou décès du conjoint, relations difficiles ou inexistantes à la famille, etc.).

## Bibliographie

- Ansart P., *Les sociologies contemporaines*, Paris, Seuil, 1990.
- Baudelot C., Establet R., *Allez les filles*, Paris, Seuil, 1992.
- Becker H. S., *Outsiders*, Paris, Métailié, 1985.
- Bian M., *Le service des étages*, Paris, Cepaduès, 1995 (2<sup>e</sup> ed).
- Boudon R., Bourricaud F., *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 1994 (4<sup>e</sup> éd.).
- Boutillier S., Uzunidis D., *L'entrepreneur. Une analyse socio-économique*, Paris, Economica, 1995.
- Broussard V., Maugeri S. (dir), *Du politique dans les organisations, Sociologies des dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- Combes M-C., « La compétence relationnelle : une question d'organisation », *Travail et Emploi*, n° 92, 2002, p. 5-18.
- Douglas M., *De la souillure*, Paris, La Découverte, 2001 (1966).
- Dubar C., *La socialisation*, Paris, Armand Colin, 2000 (3<sup>e</sup> éd).
- Dubar C., Tripier P., *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 2005 (2<sup>e</sup> éd.).
- Dujarier M-A., *L'idéal au travail*, Paris, PUF, 2006.
- Eiglier P., Langeard E., *Servuctions. Le marketing des services*, Paris, Ediscience International, 1994 (1987).
- Foucault M., « Des espaces autres » [1967], *Dits et Écrits, II (1976-1988)*, Paris, Gallimard ("Quarto"), 2001, p. 1571-1581.
- Foucault M., *Naissance de la biopolitique. Cours au collège de France. 1978-1979*, Paris, Seuil/Gallimard/EHESS, 2004.
- Gadrey J., « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », *Revue Française de Sociologie*, vol. XXXV, n° 2, 1994, p 163-195.
- Girard A., *La réussite sociale*, Paris, PUF, 1967.
- Giraud C., *Du secret. Contribution à une sociologie de l'autorité et de l'engagement*, Paris, L'Harmattan, 2005.
- 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, 2003.
- Goffman E., *Les rites d'interaction*, Paris, Minuit, 1974.
- Hughes E. C., *Le regard sociologique : Essais choisis*. Textes rassemblés et présentés par Chapoulie J-M, Paris, EHESS, 1996.
- Jeantet A., « A votre service ! La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, vol. 45, n° 2, 2003, p. 191-209.
- 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.
- 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.
- Lesur J-M., *Les hôtels de Paris. De l'auberge au palace, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Alphil, 2005.
- Minzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Ed. de l'organisation, 1994.
- Peuffaillit P., *Des hôtels et des hommes. Psycho-sociologie de l'entreprise hôtelière et de restauration*, Paris, J. Lanore, 1989 (2<sup>e</sup> éd.).
- Sennett R., *Autorité*, Paris, Fayard, 1981.
- Simmel G., *Sociologie. Etudes sur les formes de socialisation*, Paris, PUF, 1999 (1908).
- Surprenant C. F., Solomon M. R., « Predictability and personalization in the service encounter », *Journal of Marketing*, vol. 51, 1987, p. 86-96.
- Veblen T., *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Gallimard, 1970 (1899).