

Sylvie Monchatre

Organisations et pluralité

des ordres sexués.

Variations sur le genre au travail.

Le genre s'impose-t-il au travail toujours selon le même modèle ? En prenant appui sur la littérature sociologique et sur nos propres travaux dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, nous proposons de réfléchir à la manière dont les organisations sont traversées par le genre dans l'emploi non qualifié. L'enclavement des femmes dans les organisations planifiées de l'industrie ou leur assignation à des tâches subalternes ne saurait épuiser les formes de sexuaction qui sont à l'œuvre au sein du salariat. Notre hypothèse est que les organisations du travail sont le théâtre d'ordres sexués pluriels susceptibles de renforcer l'emprise du genre ou au contraire d'y semer le trouble, y compris dans les emplois non qualifiés des services. Nous montrons que, selon qu'elles fonctionnent comme des « centres de cérémonies » célébrant le masculin, l'autorité patriarcale ou la « marque », les organisations créent plus ou moins les conditions d'un jeu dans le genre, voire d'un apprentissage de son dépassement.

Comment le genre s'invite-t-il au travail et comment affecte-t-il les pratiques professionnelles ? De nombreux travaux ont déjà souligné l'importance du genre dans l'accès à l'emploi¹. Ils ont montré que le salariat ne contribue pas uniquement à renforcer les assignations de genre, il les met également à l'épreuve, en rendant possibles des mobilités entre les « catégories de sexe ». La féminisation d'emplois masculins – et inversement – donne à voir d'« autres histoires de transfuges² » ou des phénomènes d'« inversion du genre³ », d'où résultent des expériences de *travail* marquées par des formes de « neutralisation de la féminité⁴ » chez les cadres ou encore de « virilisation des femmes » commissaires de police⁵ pour ne citer que ces deux exemples.

¹ C'est un des grands apports de la sociologie des formes d'emploi défendue par Margaret Maruani.

² Daune-Richard Anne-Marie, Marry Catherine, Autres histoires de transfuges? Le cas de jeunes filles inscrits dans des formations masculines de BTS et de DUT industriels, *Formation Emploi*, n°29 1, 1990, p. 35-50

³ Guichard-Claudic Yvonne, Kergoat Danièle et Vilbrod Alain (Dir.), *L'inversion du genre : quand les métiers masculins se conjuguent au féminin*, Presses universitaires de Rennes, 2008

⁴ Nous reprenons ici l'expression de Laufer Jacqueline, *La féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion, 1982. Voir également Marry Catherine, 2004, *Les femmes ingénieurs. Une révolution respectueuse*, Paris, Belin.

⁵ Pruvost Geneviève, 2007, La dynamique des professions à l'épreuve de la féminisation.

Ces travaux ont permis d'explorer les ressources dont bénéficient les femmes pour réaliser ces formes de conversion et les coûts de la transgression qui en résultent, soulignant le plus souvent combien elles sont amenées à accentuer leur féminité ou au contraire à la mettre entre parenthèses.

Mais n'y a-t-il que dans les emplois à dominante masculine que s'expérimentent des mobilités dans le genre ? Cette question se pose d'autant plus que dans le bas de la hiérarchie professionnelle, les assignations genrées semblent primer. L'apparition de femmes dans les bastions masculins de la cuisine⁶, du bâtiment⁷ ou de la conduite de poids-lourds⁸ semble ainsi d'autant plus surprenante que les métiers ouvriers sont réputés faire appel au genre féminin comme s'il s'agissait d'une compétence naturalisée⁹. Le fait est que le genre est généralement

L'ascension atypique des femmes commissaires, *Sociologie du travail*, 49 (1), p. 44-99.

⁶ Voir notamment Bourelly M., 2010, Cheffe de cuisine. Le coût de la transgression. *Cahiers du genre*, n°48, p. 127-148.

⁷ Voir Gallioz Stéphanie, Force physique et féminisation des métiers du bâtiment, *Travail, genre et sociétés*, 16 (2), 2007 p. 97-114.

⁸ Rodriguez Anne, Conducteurs et conductrices de poids-lourds, in Guichard-Claudic Yvonne, Kergoat Danièle et Vilbrod Alain (Dir.), *L'inversion du genre : quand les métiers masculins se conjuguent au féminin*, Presses universitaires de Rennes, 2008, p. 121-133.

⁹ Guilbert Madeleine, *Les fonctions des femmes dans l'industrie*, Paris, La Haye, Mouton, 1966

considéré par les employeurs comme une catégorie « en soi, stable et signifiante¹⁰ », tel un savoir-faire cristallisé et transférable comme sur un continuum de la sphère domestique à la sphère productive, ce qui en fait un puissant levier de dévalorisation¹¹. Or, outre que les compétences acquises ne sont jamais délocalisables en l'état¹², on sait que les ouvrières éprouvent une « disjonction entre leur travail professionnel et domestique¹³ », que l'essentialisation de leurs compétences contribue à occulter. C'est précisément pour mieux saisir cette disjonction que nous proposons d'interroger ici le rôle des organisations dans la division du travail entre hommes et femmes et la pluralité des ordres sexués qui en résultent. Notre hypothèse est que même dans les emplois mixtes ou féminisés du bas de l'échelle, les femmes peuvent être exposées à un « jeu dans le genre », les organisations du travail sollicitant diversement les habitus sexués. Dans le sillage des réflexions de Cynthia Cockburn concernant l'impact des organisations basées sur des logiques de métier sur la construction du genre dans l'imprimerie¹⁴, nous questionnerons la manière dont les organisations orchestrent le genre au travail. Pour ce faire, nous partirons du postulat selon lequel le travail, loin de mobiliser des savoir-faire cristallisés, contribue à les construire et à les transformer¹⁵. Les compétences sont le fruit

de « processus d'habilitation¹⁶ » qui rendent possibles, tout en les orientant, les modes d'engagement dans le travail ainsi que les apprentissages qui en résultent. Nous nous intéresserons donc ici aux processus de sexuaction des tâches qui affectent la manière dont les salariés sont habilités à investir leurs activités.

Nous montrerons que le genre est l'opérateur d'un processus d'habilitation différentielle qui ne crée pas les mêmes opportunités de développement des compétences selon le sexe attribué aux travailleurs¹⁷. Pour autant, les organisations ne font pas appel au genre selon le même modèle. Le cas de l'emploi non qualifié nous permettra de souligner les différents ordres sexués dont elles sont le théâtre, et qui contribuent à enfermer les compétences à l'intérieur de rôles sexués ou, au contraire, à autoriser un « dépassement du genre¹⁸ ». Pour rendre compte de ces différentes manifestations du genre au travail, nous présenterons, dans un premier temps, la manière dont les organisations prescrivent l'activité en présentant les processus d'habilitation différentielle qui orientent l'engagement des salariés dans leurs postes à partir d'exemples contrastés tirés de la

d'autres, nous postulons ici que le travail salarié met à l'épreuve les « habitus » autant qu'il les utilise. A ce titre, il se situe pour les salariés moins dans le registre de la familiarité que dans celui de l'étrangeté.

¹⁰ Lee Downs Laura, *L'inégalité à la chaîne*, Paris, Albin Michel, 2002, p. 15.

¹¹ Kergoat Danièle, *Les ouvrières*, Paris, Le Sycomore, 1982

¹² Pour une critique de cette notion de transfert, voir notamment Benarrosh Yolande, La notion de transfert de compétence à l'épreuve de l'observation, *Travail et Emploi* n°78, 1999, pp. 53-65.

¹³ Galerand Elsa et Kergoat Danièle, Le potentiel subversif du rapport des femmes au travail, *Nouvelles questions féministes*, 27 (2), in Danièle Kergoat, *Se battre, disent-elles*, Paris, La Dispute, [2009], 2012, p. 273.

¹⁴ Cockburn Cynthia, 2004, Le matériel dans le pouvoir masculin, *Cahiers du Genre* n°36, p. 89-120 ?

¹⁵ Contrairement à une conception bourdieusienne du travail qui le considère comme un champ parmi

¹⁶ Stroobants Marcelle, *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Editions de l'Université Libre de Bruxelles, 1993.

¹⁷ Et pas seulement selon le sexe, mais également selon l'assignation raciale. En effet, comme l'a souligné Joan Scott, le genre peut être considéré comme un « opérateur de valeur » qui légitime non seulement les hiérarchies entre hommes et femmes mais également celles qui sont liées à d'autres rapports sociaux, ce qui conduit par exemple à féminiser le colonisé ou l'ouvrier pour justifier sa domination. Scott Joan-Wallach, Genre : une catégorie utile d'analyse historique, *Les cahiers du Crif*, n°37-38, 1988, p. 125-153.

¹⁸ Le Feuvre Nicky, 2007, Les processus de féminisation au travail : entre différenciation, assimilation et dépassement du genre, *Sociologies pratiques*, n° 14, pp. 11-18

littérature sociologique. Dans l'industrie, les organisations planifiées¹⁹ sont le théâtre d'un ordre sexué qui affecte les opportunités d'engagement dans les postes de travail. Le genre y apparaît comme un levier d'habilitations restreintes pour les travailleurs rattachés au genre féminin dans les postes qui leur sont confiés.

Dans les services non qualifiés, à l'inverse, les femmes tendent à être habilitées à « tout faire », comme le montre l'exemple des « centres de cérémonies masculins » que sont les bars à cocktails²⁰. En nous situant dans le sillage de ces analyses et en nous appuyant sur nos propres travaux dans l'hôtellerie-restauration²¹, nous montrerons, dans un deuxième temps, que d'autres ordres sexués sont possibles dans les services, selon les types d'organisation du travail qui sont à l'œuvre. Le mode d'organisation domestique de la restauration traditionnelle se prête un ordre sexué « patriarcal » qui, contrairement au précédent, autorise des phénomènes de croisement tout en restant fortement sous l'emprise du genre. Il en va autrement dans les services industrialisés, que nous présenterons dans un troisième temps. Fonctionnant comme ce que nous appellerons des « centres de cérémonie de la marque », ils reposent sur des organisations du travail qui se prêtent à des expériences de « dépassement » du genre. Nous nous demanderons, pour finir, dans quelle mesure l'existence d'ordres productifs aux modalités variables de sexuation des tâches et des compétences permet d'éclairer les rapports de genre au sein des classes populaires.

Habilitations différentielles et ordres sexués dans l'industrie et les services

L'analyse des relations entre individus et postes de travail repose généralement sur

¹⁹ Dodier Nicolas, *Les hommes et Les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Métailié, 1995.

²⁰ Spradley James P., Mann Brenda J., *Les bars, les femmes et la culture*, Paris, PUF, traduction française, [1975], 1979.

²¹ En particulier, Monchatre Sylvie, 2010, *Etes-vous qualifié pour servir ?* Paris, La Dispute.

des présupposés adéquationnistes, posant que les qualités acquises sont en étroite correspondance avec les exigences des emplois²². En réalité, les compétences ne préexistent pas à la demande de travail mais « sont pour une large part produites au sein même du processus productif par la formation et la déformation qu'y subissent les travailleurs²³ ». Cette transformation²⁴ à la fois formatrice et déformatrice issue de l'expérience du travail a été analysée comme le fruit d'un « modelage²⁵ ». Le « modelage » désigne l'impact du travail sur les travailleurs et, plus exactement, la conversion de la force de travail en moyen de production opérationnel. Il recouvre deux aspects du travail saisis simultanément : les dimensions « positives » de l'activité de travail, qui se traduisent par des apprentissages, de la formation, etc. ; et les dimensions « négatives », dues aux formes de pénibilité qui se manifestent par des phénomènes d'usure, etc. Enfin, il produit une mobilité dans les activités qui contribue au « tri » de la main-d'œuvre : de la « mobilité initiale » lors du recrutement, jusqu'à la « mobilité finale » en cas de départ ou de reconversion, en passant par des mobilités internes, horizontales ou verticales, entre les fonctions et les activités.

²² Pour la critique de ce postulat, voir Tripiet Pierre, 1999, *Du travail à l'emploi. Paradigmes, idéologie et interactions*, Bruxelles, Editions de l'Université libre de Bruxelles.

²³ Vatin François, 1999, *Le travail, sciences et société*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, p. 174.

²⁴ Cette idée selon laquelle le travail ne fait pas qu'utiliser des compétences mais qu'il en produit est également développée par Yves Clot, *Le travail sans l'homme ?* Paris, La Découverte, 1995.

²⁵ Pour une analyse concernant les pour les OS de l'industrie, voir Blassel Henri, Germe Jean-François, Michon François (1979), « Une autre approche des conditions de travail : usage et reproduction des forces de travail », in Commissariat Général du Plan, *Economie et Planification (Emploi et Système Productif)*, pp. 231-250. Pour une reprise de cette analyse dans l'examen des mobilités ouvrières dans les industries de process, voir Galle Raymond et Vatin François, *Production fluide et ouvrier mobile*, *Sociologie du travail*, 1981/3, p. 275-293.

Pour intéressante qu'elle soit, cette approche présente deux limites. En effet, loin de s'inscrire dans un schéma hylémorphique²⁶ d'imposition de formes, l'ajustement des salariés aux emplois qu'ils occupent gagne à être analysé au regard des tâches auxquelles ils ont accès. A ce titre, les activités « modèlent » moins qu'elles n'attestent d'engagements inégaux dans les postes de travail. Les salariés étant inégalement habilités à investir leurs tâches, il en résulte qu'ils sont inégalement transformés au contact de l'organisation du travail. D'autre part, les mobilités à l'œuvre ne résultent pas uniquement des mouvements spontanés des salariés mais elles sont également tributaires des pratiques managériales et des formes de prescription qui sont à l'œuvre. La distribution des salariés entre les postes de travail demande donc de questionner les conditions dans lesquelles les engagements et initiatives sont rendus possibles et le genre en constitue un analyseur privilégié.

Dans l'industrie, le genre opérateur de restrictions

L'exemple des organisations planifiées de l'industrie permet de souligner les limitations apportées à l'activité féminine dans les emplois d'ouvriers non qualifiés. Avant d'en présenter les manifestations, précisons que nous empruntons la notion d'organisation planifiée à Nicolas Dodier²⁷, qui la propose

²⁶ Pour une critique de ces schémas hylémorphiques, voir Stroobants, *op. cit.*

²⁷ Rappelons que Nicolas Dodier (1995, *op. cit.*) s'intéresse aux « formes d'agir » induites par le fonctionnement des ensembles techniques. S'il montre les formes de solidarité technique qui en résultent et les ethos des conduites à l'œuvre (« ethos de la virtuosité » ou « éthos du bien-être »), il ne s'interroge pas sur les propriétés sociales des salariés engagés dans ces différents ethos. Une analyse genrée s'avère pourtant ici indispensable (voir également sur ce point Gardey Delphine, *Humains et objets en action : essai sur la réification de la domination masculine*, in D. Chabaud-Rychter, D. Gadrey (Dir.), 2002, *L'engendrement des choses. Des hommes, des femmes et des techniques*, Paris, Edition des archives contemporaines, 2002, pp. 239-267).

pour désigner les modes de production en grande série dans lesquels le travail est conçu selon une logique d'application de scripts définis par des concepteurs. L'activité y est donc fortement encadrée par des instructions et contrôles hiérarchiques. Marquées par une séparation nette entre conception et exécution, ces organisations sont « clivées²⁸ » : l'écart entre le prescrit et le réel est tel qu'il requiert des ajustements permanents et invisibles. Inscrites dans une « perspective techniciste », ces organisations reposent alors, pour l'auteur, sur un « déni structurel » des compétences mobilisées en situation.

Or ce déni n'est pas du même ordre selon les catégories de salariés. Au clivage conception-exécution, s'ajoute un clivage genré faisant des emplois non qualifiés des enclaves sexuées et racisées. Dans ces dernières, les ouvriers et ouvrières ne sont pas habilités à s'aventurer en dehors de leur poste de travail. La sexuation des tâches, qui justifie la présence de femmes dans les ateliers, contribue à circonscrire très étroitement leur activité, ainsi que l'ont montré les travaux de Laura Lee Downs sur le travail dans les usines d'armement²⁹. Les ouvrières sont, de plus, censées mettre en œuvre des savoir-faire incorporés dans des postes de travail spécifiques, censés ne leur demander aucun apprentissage. La fabrication d'obus ou de boîtes de vitesse requiert pourtant des gestes, des postures et une rapidité d'exécution qui ne font guère partie du quotidien des « ménagères ».

Le déni des ajustements et apprentissages qu'elles doivent réaliser au contact de leurs machines érige une frontière entre les ouvrières et l'organisation du travail. Le fait est que leur mise à distance du processus productif n'a pas seulement concerné la période de la première guerre mondiale étudiée par Laura Lee Downs. Elle s'est traduite par une législation spécifique qui, comme le rappelle Danièle Kergoat, a durablement empêché les femmes de

²⁸ Dodier Nicolas, *op. cit.* p. 112.

²⁹ Dans *L'inégalité à la chaîne*, ouvrage *op. cit.* Voir également l'ouvrage de Danièle Kergoat, *op. cit.*, sur *Les ouvrières*.

réparer leurs machines : « qu'il ait fallu attendre le décret du 15 août 1975 pour que les femmes puissent être occupées sur des postes incluant la réparation en marche des machines, que les femmes n'aient pratiquement jamais le droit de régler leurs machines, de faire des petits dépannages, alors que la plupart du temps elles savent le faire, cela n'est guère justifiable par des impératifs techniques³⁰ ». Reste que les frontières ainsi érigées se sont avérées franchissables et le plus souvent franchies. Même en l'absence d'habilitation formelle, les ouvrières de l'industrie d'armement payées à la pièce avaient intérêt à apprendre à réparer leurs machines par elles-mêmes car elles n'étaient pas payées pendant l'intervention de l'outilleur³¹. Mais si l'apprentissage les rendait autonomes, elles n'avaient pas droit à l'erreur - la coutume était de leur faire rembourser les pièces ratées³².

Cette analyse permet de montrer que l'activité de travail offre aux salariés d'inégales opportunités d'accès à des « zones de développement potentiel³³ », c'est-à-dire au potentiel formateur des situations de travail à partir des moments critiques de l'activité³⁴. Les processus d'apprentissage en

situation de travail peuvent ainsi se trouver durablement entravés par ces formes de confinement. On notera d'ailleurs que ce type de « développement empêché » ne concerne pas uniquement les femmes mais également les travailleurs immigrés de l'automobile. Eux-aussi ont été considérés comme étrangers au système productif et non habilités à se transformer à son contact, même si ce n'était pas au nom de leur « nature » inamovible mais de leur « culture ». La gestion discriminatoire dont ils ont fait l'objet dans l'après seconde guerre mondiale³⁵ a entraîné leur enclavement dans les emplois d'OS ou de manœuvre gros-travaux (MGT). Ce phénomène s'est notamment traduit, à la Régie Renault³⁶, par une gestion ethnicisée conduisant à les exclure des programmes d'enrichissement des tâches, au nom d'une « culture orale » indifféremment attribuée à tous.

De tels processus d'habilitation différentielle contribuent à produire de l'incompétence. A l'instar des ouvrières étudiées par Danièle Kergoat, les salariés maintenus dans des « ghettos d'O.S » adoptent une posture d'« extranéité » face à l'univers industriel³⁷.

³⁰ Kergoat Danièle, 1982, *op. cit.* p. 44-45.

³¹ Placées en situation de dépendance technique envers les chefs d'équipe, elles avaient deux solutions pour relancer leurs machines : soit accepter les jeux de séduction donnant accès au privilège d'interventions rapides, soit apprendre par elles-mêmes. Source: Lee Downs Laura, *op. cit.*, p. 89.

³² Celles qui s'aventuraient, malgré tout, à la périphérie de leur poste de travail, avaient généralement trouvé des alliés parmi les chefs d'équipe ou les ouvriers qualifiés. L'enjeu était alors, pour ces derniers, qu'elles ne bradent pas ce travail de maintenance de premier niveau – et qu'elles revendiquent le même salaire qu'eux, ainsi qu'en atteste le cas d'Isabella McGee présenté par Lee Downs Laura, *op. cit.*, p. 98-114.

³³ Ce concept est emprunté par Yves Clot à Vygotski, pour désigner « la plasticité organisationnelle, cognitive et subjective de la situation de travail ». Source : Clot Yves, 1995, *op. cit.*, p. 36.

³⁴ Ces « zones » proviennent généralement des « chevauchements de qualifications auxquels les

opérateurs sont contraints de procéder pour "arranger tout le monde" », ce qui « rend, plus souvent qu'on le ne croit, les salariés peu qualifiés plus grands que leur tâche » (Clot Yves, 1995, *op. cit.*, p. 37-38).

³⁵ Chez Citroën, les immigrés étaient classés d'office dans des emplois de manœuvre tout en réalisant un travail d'O.S. voire d'ouvrier qualifié. Voir Linhart Robert, *L'établi*, Paris, Minuit 1978.

³⁶ Les salariés d'origine étrangère y ont été gérés à partir de catégorisations ethniques et non en fonction de leur nationalité, comme c'était le cas chez Citroën. Source : Pitti L., Catégorisations ethniques au travail. Un instrument de gestion différenciée de la main-d'œuvre, *Histoire et mesure*, 20 (3), 2005, p. 69-101.

³⁷ Cette posture a été malencontreusement qualifiée d'« éthos du bien-être » par Nicolas Dodier. Pour lui, l'« éthos du bien-être » (Dodier, 1995 : 308-309) désigne une forme de retrait, observée principalement chez les OS dans leur rapport aux objets techniques. Or, à aucun moment, les conditions d'accès à la technique des différentes catégories en présence ne sont interrogées. Nicolas Dodier n'ignore pourtant pas les effets de trajectoire professionnelle qui conduisent les femmes ou les

Se pose alors la question du statut des « ghettos » dans lesquels ces salariés sont cantonnés. Il est fécond, comme y invite Loïc Wacquant³⁸ d'appréhender le ghetto comme un phénomène à « double face », instrument de contrôle et de confinement³⁹ des indésirables, en même temps que lieu d'intégration et de protection vis-à-vis de l'extérieur. Transposée dans l'univers productif, la ghettoïsation s'avère, de fait, à double tranchant. Elle enferme la catégorie marginalisée dans des emplois sans qualité et fait obstacle à toute comparaison avec le groupe majoritaire. Le ghetto devient alors « une machine à produire des identités souillées » aux effets ambivalents. Car si la relégation fait du ghetto un lieu « d'intégration et de protection de ses membres », le groupe confiné est sujet à une « évaluation d'honneur négative⁴⁰ » propice à susciter la honte, la haine de soi, le dénigrement des siens voire l'identification au groupe dominant.

Cette relégation dans un groupe « paria⁴¹ », exclu de toute commune mesure avec le groupe majoritaire, produit ce que Danièle Kergoat appelle le « syllogisme du sujet sexué féminin⁴² » : « toutes les femmes sont jalouses ; moi, je ne suis pas jalouse ; donc je ne suis pas une femme ». Il y a moins refus de s'identifier à un collectif de femmes

hommes O.S. issus de l'immigration à cet « éthos ». Il occulte, en revanche, les processus sociaux qui les maintiennent à l'écart de la technique.

³⁸ Wacquant Loïc, Les deux visages du ghetto. Construire un concept sociologique, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°160, 2005, p. 19.

³⁹ Pour Loïc Wacquant, le ghetto est un « dispositif socio-organisationnel qui déploie l'espace de sorte à conjuguer deux desseins antinomiques : 1) maximiser les profils matériels extraits d'un groupe considéré comme souillé et souillant et 2) minimiser tout contact intime avec ses membres de sorte à écarter la menace de corrosion et de contagion symboliques dont ils sont censés être porteurs » (*Op.cit.* p. 10).

⁴⁰ Voir Wacquant Loïc, *op. cit.* p. 19.

⁴¹ Sur la notion de paria, voir Varikas Eleni, La figure du paria : une exception qui éclaire la règle, *Tumultes*, 2003/2, n°21-22, p. 87-105.

⁴² Kergoat Danièle, *Se battre, disent-elles*, Paris, La Dispute [2001], 2012 : 259-260.

qu'une impossibilité objective de le faire positivement tant ce groupe, dans la sphère productive, est défini par le manque et construit négativement. L'enclavement apparaît, de plus, générateur d'un investissement négatif se traduisant par ce « zèle productiviste » des ouvrières observé par Laura Lee Downs ou encore Robert Linhart. Loin d'exprimer « l'économisme » féminin qu'aimaient y voir les patrons⁴³, ou encore l'ajustement d'un « habitus » à des exigences productives⁴⁴, ces phénomènes d'« auto-exploitation » peuvent être analysés comme des pratiques de gestion du stigmaté – voire comme le symptôme d'un processus de « blanchiment⁴⁵ ». L'exploitation qui en résulte est alors moins le fruit de l'incorporation irréversible d'une disposition au dévouement que de l'impasse dans laquelle se trouvent placés les « parias » du travail industriel. L'absence d'habilitation produit une auto-administration de la violence sociale à l'œuvre.

Dans les services, un genre hégémonique

Les manifestations du genre au travail ne se traduisent pas toujours par de telles habilitations restrictives dans des postes de travail parcellaires. Contrairement à l'industrie, l'univers des services sollicite également des compétences genrées mais pour des usages nettement plus étendus et élastiques. C'est notamment le cas dans les organisations faiblement rationalisées qui reposent sur une forte division sexuée du travail, que nous qualifierons de modes d'organisation domestique⁴⁶. Le genre fait ici office de prescripteur et orchestre les activités féminines comme masculines. L'analyse de James P. Spradley et Brenda J.

⁴³ Voir sur ce point Lee Downs Laura, *op. cit.* p. 313.

⁴⁴ Comme pourrait le suggérer une lecture bourdieusienne en termes de « double vérité du travail ».

⁴⁵ Nous empruntons cette expression à Franz Fanon F., *Peau noire, masque blanc. Œuvres*, Paris, La découverte, [1952], 2011.

⁴⁶ En nous référant à la terminologie de l'économie des conventions.

Mann⁴⁷ du travail des serveuses dans un bar à cocktails aux Etats-Unis constitue un exemple emblématique de ce que l'on peut appeler un ordre sexué sexualisé.

Ainsi que le soulignent les auteurs, un tel bar n'a pas seulement une vocation économique - de prestation de services de consommation d'alcool. Il est aussi un « centre de cérémonie masculin » dont la structure sociale attribue aux hommes les meilleures places dans la hiérarchie. La division du travail atteste de la position subordonnée des femmes. Le bar, poste fixe, est le territoire masculin du « bartender », tandis que le service en salle est uniquement dévolu aux femmes. La séparation des tâches se double d'une hiérarchisation qui conduit les bartenders à superviser l'activité des serveuses. Ces derniers attribuent les tâches, notamment l'approvisionnement du bar, et contrôlent les moments stratégiques tels que la fin du service : c'est uniquement à leur signal que peut être annoncée la dernière tournée. Enfin, leur urgence est toujours supérieure à celle de la serveuse, qui doit y répondre toutes affaires cessantes, quitte à faire attendre les clients.

Dans ces conditions, les serveuses sont habilitées à « tout faire ». Elles ne sont pas seulement au service de la clientèle en salle, mais se doivent d'assister les bartenders dans leur activité. Ainsi, lorsqu'elles leur transmettent les commandes, elles doivent les « recoder » de façon à limiter les déplacements du bartender pour la préparation des cocktails, ce qui suppose qu'elles en connaissent parfaitement la composition. Elles doivent également calculer, à la place du bartender, le montant de l'addition pour qu'il n'ait qu'à l'enregistrer et sortir le ticket. Dans ces conditions, loin de se réduire à un poste aux contours délimités, « le travail d'une femme n'est jamais terminé⁴⁸ ». La « bonne serveuse » est reconnue comme telle est celle qui exerce ces tâches⁴⁹ avec efficacité, même lorsque

son activité est sans cesse menacée d'interruption⁵⁰, par les clients et par le bartender lui-même, qui peut les charger d'une tâche (aller lui chercher quelque chose en cuisine) avant de prendre leur commande, au risque de faire attendre les clients. Si les serveuses pleurent, ce n'est donc pas seulement en raison d'une relation tendue avec les clients, comme le suggérait Whyte⁵¹ dans son étude dans les restaurants à la fin des années 1940, mais également en raison d'une activité entravée.

Dans cet espace professionnel où la division du travail est sexuée à l'extrême, les chevauchements de fonction sont, une fois de plus, réduits. L'habilitation des serveuses, aussi flexible et étendue soit-elle, enferme leur activité dans un espace arbitrairement circonscrit par une « règle de handicap » qui leur interdit l'accès aux tâches dévolues aux hommes. De fait, dans ce centre de cérémonie masculin, il est tacitement admis que la hiérarchie sexuelle ne peut être transgressée. Les serveuses ne sauraient oublier qu'elles jouent un rôle de « faire-valoir de la masculinité⁵² » ni sortir de leur rôle – sinon par exception, ce qui appelle gratitude⁵³. L'habilitation différentielle conduit ainsi à un engagement dans les tâches puissamment asymétrique : d'un côté, flexible et subordonné pour les serveuses ; de l'autre, limité mais souverain pour les bartenders, sans possibilité de mobilité entre les deux. Ici, la division du travail

savoir distinguer les différentes boissons, et de savoir coder la commande pour la transmettre au bartender » (Spradley et Mann, 1979, *op. cit.* p. 95).

⁵⁰ Jean Peneff (1995) a noté la même chose à propos du travail des secrétaires.

⁵¹ Whyte William- Foote., Why do waitresses cry? In W. Foote Whyte and C. King Whyte, *Learning from the field. A guide from experience*. Beverly Hills, SAGE Publications, [1946] 1984, p. 242-244.

⁵² Spradley et Mann, 1979, *op. cit.* p. 248.

⁵³ Ainsi, les serveuses acceptent avec empressement de passer derrière le bar lorsque les bartenders ont provisoirement besoin de se faire remplacer : elles le prennent comme une faveur et le remercient, de même qu'elles remercient le bartender qui les aide en salle : cet acte relève de la « chevalerie »

⁴⁷ 1979, *op. cit.*

⁴⁸ Spradley James et Mann Brenda, 1979, *op. cit.* p. 85.

⁴⁹ « Les trois choses les plus difficiles à apprendre pour la serveuse sont de savoir-faire l'addition, de

« représente symboliquement la définition que donne la culture de la sexualité⁵⁴ ». Elle fonctionne comme un rappel à un ordre sexuel hétéronormé qui enferme les serveuses dans une condition féminine dont elles ne sauraient sortir sans être sanctionnées⁵⁵. Leur savoir sur l'activité se retourne contre elles si elles en font usage pour un autre rôle que celui d'obligées⁵⁶.

Le genre du service dans la restauration traditionnelle

Les services ne sauraient toutefois se limiter à ce seul « ordre sexualisé ». Les organisations du travail sur lesquelles ils reposent présentent en effet des variantes. L'exemple de la restauration traditionnelle avec service à table⁵⁷ donne à voir, comme dans les bars, une même asymétrie sexuée dans la division du travail. Mais, à la différence des bars, force est de constater, en paraphrasant Spradley et Mann, que ce segment fonctionne comme un centre de cérémonie « patriarcal ». Car comme le suggère Cynthia Cockburn⁵⁸, le patriarcat désigne un ordre sexué correspondant strictement à des « situations spécifiques où

⁵⁴ Spradley et Mann, 1979, *op. cit.* p. 72.

⁵⁵ Ainsi cette serveuse qui, tandis qu'elle le remplaçait au bar, s'est amusée à refuser à un bartender le verre d'alcool qu'il lui réclamait – avant de lui céder – n'a pas manqué d'être rappelée à l'ordre : privée, le soir même du verre offert aux serveuses après le service, elle a été réduite à « supplier » son collègue de le lui servir, comme aux autres (Spradley et Mann, 1979, p. 73-74).

⁵⁶ On retrouve cette sanction du professionnalisme acquis par les femmes dans un autre univers où la sexualité est cette fois ouvertement mise en scène et en image, le monde de la pornographie analysé par Mathieu Trachman. Voir notamment son article « Le métier de pornographe : rhétorique, contrôle et savoirs d'un groupe professionnel discrédité », *Sociologie du travail*, 53(4), 2011, p. 444-459.

⁵⁷ Nous faisons essentiellement état ici de la restauration de gamme économique, même si la restauration gastronomique présente une forme exacerbée de cet ordre sexué de type patriarcal.

⁵⁸ Cockburn Cynthia, Le matériel dans le pouvoir masculin, *Cahiers du genre* n°36, 2004/1, p. 115.

l'organisation de la société dépend de l'autorité exercée par les pères et les époux sur les épouses et les enfants, et par les hommes âgés sur les plus jeunes ». On le retrouve précisément à l'œuvre dans ce segment de la restauration au sein duquel les modes d'organisation empruntent, cette fois, à une logique artisanale mettant en rapport des groupes sexués.

L'ordre sexué patriarcal du restaurant

D'une manière générale, les métiers de tradition artisanale dont l'apprentissage passe par une formation professionnelle initiale de niveau V sont fortement placés sous l'emprise du genre⁵⁹. La sexuaton des métiers commence dès la formation et se poursuit dans l'activité, marquée par une division du travail reposant sur des qualifications sexuées et hiérarchisées. La structure traditionnelle du restaurant se prête à ce grand partage : il se distingue des autres espaces productifs en ce qu'il constitue à la fois un lieu de production et de distribution⁶⁰. De plus, la cuisine, exercée dans un espace clos et clairement circonscrit, occupe une fonction stratégique dans la mesure où la renommée et la fiabilité d'un restaurant dépendent du savoir-faire qui s'y déploie. Cette incertitude est contrôlée par un collectif de métier essentiellement masculin, à qui elle confère une position de pouvoir dans le restaurant en raison du rapport de dépendance qu'elle instaure⁶¹.

⁵⁹ Gilles Moreau a bien souligné ce phénomène : les formations dispensées en lycée professionnel sont, selon lui, de véritables « caisses de résonance des définitions du masculin et du féminin dans les familles et les entreprises », ce qui a pour effet de former très inégalement les garçons et les filles. Voir Moreau Gilles, Filles et garçons au lycée professionnel, *Les Cahiers du Lersco*, mars 1994, n° 15, p. 22.

⁶⁰ Whyte William- F., "The social structure of the restaurant", *The American Journal of Sociology*, 54-4, 1949, pp. 302-310

⁶¹ En mobilisant l'analyse stratégique, on notera que, dans les restaurants traditionnels, la structure cachée du pouvoir donne l'avantage aux cuisiniers

Par contraste, le service en salle est confié à une main-d'œuvre féminine et juvénile qui, comme dans les bars, est habilitée à « tout faire » - autrement dit, à faire tout ce que ne fait pas le collectif masculin. Le transport de nourriture, tâche confiée aux enfants dans les sociétés paysannes⁶², est associé à l'imaginaire de la condition domestique, tout comme le service est associé à la figure de « Marthe », la « gardienne du foyer⁶³ ». Cette activité repose sur une large circulation entre la salle et l'office qui suppose de synchroniser des flux, flux-produits et flux-clients, sans en avoir de prise sur eux. Dans cette tâche, les serveuses ont généralement la charge de former sur le tas une main-d'œuvre d'appoint dont la volatilité n'a d'égal que l'absence d'expérience, ainsi qu'en atteste l'importance des taux de rotation⁶⁴. L'asymétrie structurelle et sexuée qui sépare cuisine et salle tend alors à se doubler d'un différentiel de qualification au sein même du collectif chargé du service, renforçant la vulnérabilité des serveuses. Mais ces dernières ne sont pas seulement habilitées à jouer un rôle quasi-maternel de prise en charge des tâches éducatives et de réparation des incidents. Elles font également l'objet d'attentes implicites en ce qui concerne la réalisation du « sale boulot », irréductiblement attaché au genre féminin⁶⁵.

sur les gérants ou propriétaires des lieux, qui détiennent pourtant l'autorité formelle.

⁶² Verdier Yvonne, *Le petit chaperon rouge dans la tradition orale*, Paris, Allia, [1978], 2014.

⁶³ Monchatre Sylvie, 2010, *op. cit.* p. 73.

⁶⁴ Sur ce point, voir Forté Michèle et Monchatre Sylvie, « Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? » *Revue de l'IRE*, n°76, 2013, pp. 127-150.

⁶⁵ Certains employeurs ne cachent pas qu'ils embauchent des serveuses pour ne pas avoir à prendre de femme de ménage, tandis que d'autres demandent à leurs serveuses de remplacer une femme de chambre dans l'hôtel attendant à leur restaurant en cas de besoin. Le nettoyage des toilettes et des sols reste ainsi associé aux tâches ingrates dévolues au sexe féminin. On notera de plus que, contrairement à ce qui se passe dans le secteur de l'aide à domicile étudié par Christelle Avril (2014), les possibilités de défection face à ces

Par ailleurs, une sexuation de l'activité de service se donne également à voir dans les stratégies de synchronisation des flux qui sont à l'œuvre. Celles-ci s'avèrent polarisées entre l'enjeu du contrôle des événements ou de leur évitement. Les « stratégies offensives » de prise de contrôle visent à s'imposer face au client, aux cuisines, voire à l'employeur. L'enjeu est ici de conjurer la dissymétrie structurelle de la relation de service pour instaurer un rapport d'égal à égal avec l'ensemble des partenaires : s'imposer pour intervenir sur l'ordre des priorités en cuisine, « prendre en main » la situation - face à un client installé à une table qu'une serveuse n'a pas terminé de dresser⁶⁶ ; ou encore en mettre en ordre les situations⁶⁷ et réparer les incidents relationnels en faisant autorité sur le client - notamment face aux semeurs de trouble ou aux mauvais payeurs.

Les stratégies défensives, à l'inverse, se traduisent par une subordination aux « flux produits » afin de prévenir les incidents relationnels susceptibles de survenir tant avec la cuisine qu'avec les clients. L'enjeu est ici de faire profil bas pour préserver la cuisine en cas de pression trop forte et de prévenir les risques d'incidents en salle en cas d'attente trop longue. Mais il s'agit également de se protéger des clients. L'interaction avec ces derniers est toujours une source d'incertitude. Elle fait l'objet d'un contrôle implicite de la part du collectif⁶⁸, notamment pour les serveuses qui sont implicitement encouragées à tolérer des formes de harcèlement sexuel⁶⁹. L'évitement

tâches qui exposent à la souillure sont d'autant plus réduites que l'activité se déroule dans un espace placé sous la supervision d'une autorité exercée au masculin - nous y reviendrons.

⁶⁶ Ainsi que le souligne Whyte [1946] 1984, *op. cit.*

⁶⁷ Cartier M., Lechien M.-H., 2012, Vous avez dit 'relationnel' ? Comparer des métiers de service peu qualifiés féminins et masculins, *Nouvelles questions féministes*, 31 (2), p. 32-48.

⁶⁸ Comme cela a été souligné dans la distribution. Voir Soares Angelo, Interactions et violences dans les supermarchés, *Les Cahiers du genre*, 28, 2000, p. 96-115.

⁶⁹ Voir également sur ce point Guerrier Yvonne, Adib Amal. S., 'No, we don't provide that service':

visent alors à limiter les contacts pour prévenir les risques d'incidents. Enfin, les stratégies préventives s'observent face aux employeurs, à qui il s'agit de donner des gages de loyauté tant pour l'obtention d'arrangements concernant le temps de travail, structurellement élastique et en horaires décalé, que par rapport aux risques de vol associés aux opérations d'encaissement⁷⁰.

De l'irruption d'un jeu dans le genre...

Loin de départager les salariés entre les débutants et les expérimentés, ces stratégies sont genrées en ce qu'elles reflètent des positions de proximité ou de distance avec l'autorité, qui s'exerce ici au masculin. Elles ne sont pas l'apanage d'un sexe mais d'un groupe sexué. Les stratégies défensives s'observent ainsi parmi les serveurs ou les serveuses y compris quand elles sont expérimentées. Leur ancienneté dans l'emploi ne les habilite pas toujours à bénéficier d'une délégation d'autorité susceptible de leur permettre de passer à l'offensive. Il en résulte qu'ils/elles ne bénéficient pas toujours de la solidarité du collectif en cas d'incidents⁷¹. Les femmes

The Harassment of Hotel Employees by Customers, *Work, Employment and Society*, Vol. 14, n°4, 2000, pp. 689-705 et Fellay Angélique, "Des heures sans valeur" : le travail des serveuses en horaire de jour, *Nouvelles questions féministes*, Vol 28, 2009, n°2, p. 80-92.

⁷⁰ Rappelons que l'encaissement est une opération qui suppose des « salariés de confiance » et qui, de ce fait, n'est pas toujours déléguée. Les risques de vol ou d'erreurs de caisse sont en effet au cœur des incertitudes dans les emplois du commerce. Sur la question du vol sur les lieux de travail, voir Bonnet (2007).

⁷¹ L'exemple d'Amalia, issue d'une formation hôtelière (elle possède le fameux CAP emblématique des métiers de l'artisanat), chef de salle donc expérimentée, dans un restaurant traditionnel, en est emblématique. Elle s'est retrouvée sans ressource face à un cuisinier lui ayant notamment imposé un service au « torpilleur » (non à l'assiette mais au plat), au risque de mettre en difficulté les serveuses non professionnelles qu'elle supervisait. Ces problèmes

sont particulièrement guettées par ces formes d'impuissance, qui se traduisent par leur difficulté à se « faire respecter ». Elles sont alors appelées à s'enfermer dans une posture de servitude les conduisant à « encaisser », tout en guettant les opportunités de quitter leur emploi pour mettre fin à ce qu'elles vivent comme d'incessantes humiliations. Mais en l'absence de perspective de sortie, elles peuvent être amenées à entretenir un rapport aliéné aux normes du genre féminin.

Reste que des transgressions genrées inattendues sont ici à l'œuvre. Précisément pour ne pas se laisser enfermer dans la condition infligée à leur sexe, les serveuses peuvent être amenées à adopter les pratiques offensives du groupe sexué dominant. Ces formes de transgression se traduisent notamment par la masculinisation de leur apparence, de leurs postures et de leur vocabulaire. Dès lors que, dans ce centre de cérémonie patriarcal, faire autorité s'exerce au masculin, les serveuses adoptent des postures viriles qui leur permettent de s'imposer, dans le cadre de ce qui s'apparente à une forme de travestissement. On retrouve ici un script sexué bien analysé par Nicole Claude Mathieu⁷² : ici, le genre *symbolise* le sexe jusqu'à devenir un mode de vie collectif, marqué par des « rôles de sexe » polarisés entre « féminité » et « virilité » comme culture de groupe. Contrairement aux scripts sexués qui prévalent dans les « centres de cérémonie masculins », où le sexe *impose* le genre et assigne les serveuses à une culture et à une sexualité hétéronormées, les centres de cérémonie patriarcaux célèbrent avant tout un modèle

récurrents, qui ont provoqué l'unique arrêt maladie de la carrière d'Amalia et la crise de nerf d'une de ses serveuses, n'a suscité aucune intervention du patron, impuissant face au cuisinier mais compatissant envers le drame de la condition féminine en restaurant. Source : Monchatre, 2010, *op.cit.* p. 88.

⁷² Mathieu Nicole-Claude, « Notes pour une définition sociologique des catégories de sexe », *Epistémologie sociologique* n°11, 1971, p. 19-39. Reproduit dans *L'anatomie politique. Catégorisations et idéologies du sexe*, Paris, Côté-femmes Editions, 1991, p. 17-41.

d'autorité masculin. Ce faisant, ils se prêtent à des formes de travestissement qui mettent du jeu dans le genre.

Dans ces conditions, les manifestations viriles d'autorité qui s'observent chez les femmes ne sauraient être uniquement imputées à un « style de féminité viril » hérité de la socialisation en milieu populaire⁷³. Au-delà d'un effet de trajectoire conduisant à la mise en œuvre de dispositions acquises, le complexe organisationnel qui permet ces transgressions genrées gagne à être pris en compte. L'alignement des salariées sur les normes de « virilité » est vécu comme le fruit d'un apprentissage de la transgression aux accents libérateurs⁷⁴. Le jeu dans le genre gagne donc à être analysé comme l'expérience d'une mise à distance des normes d'un genre féminin considéré comme subalterne. Cet alignement sur les normes du groupe sexué dominant traduit également ce qu'Anne-Marie Daune-Richard et Catherine Marry appellent une « mobilité dans les catégories de sexe⁷⁵ », qui ouvre une brèche dans une condition sexuée.

⁷³ Nous faisons ici allusion à l'analyse très fine et extrêmement riche de Christelle Avril sur les aides à domicile. La lecture qu'elle propose met l'accent sur l'actualisation des habitus mais gagnerait également à questionner, nous semble-t-il, la manière dont les modes d'organisation de l'aide à domicile, en tant que scène de prestation de services féminisés, contribuent à l'émergence de ces scripts sexués. Voir Avril Christelle, *Les aides à domicile : un autre monde populaire*, Paris, La Dispute, 2014. Et pour une critique plus large de cette approche, voir Burawoy Michael, « La domination est-elle si profonde ? Au-delà de Bourdieu et de Gramsci », *Actuel Marx*, n°50 (2), 2011, p. 166-190.

⁷⁴ Ainsi de Claire, qui a appris avec délectation à « gueuler » en cuisine pour transmettre ses commandes. Parvenir à s'imposer de la sorte en passant en force relève d'un alignement sur les pratiques virilistes en vigueur au sein du collectif masculin en cuisine lors du coup de feu. Ne pas s'y convertir conduit à ne pas se faire entendre et à faire attendre les clients, et mène aux stratégies défensives qui consistent à faire profil bas. Sur le cas de Claire, voir Monchatre Sylvie, 2010, *op. cit.* p. 69

⁷⁵ Daune-Richard Anne-Marie et Marry C., 1990, article *op. cit.*

... au risque d'enfermement dans une condition sexuée

Pour autant, qu'elles exercent dans ces centres de cérémonies masculins ou patriarcaux, bars ou restaurants traditionnels, les serveuses peuvent se retrouver piégées par les scripts sexués qui ordonnent l'activité. Le point commun entre ces deux centres de cérémonies est de reposer sur des organisations du travail marquées par une division sexuée du travail qui place les femmes dans une position de désavantage et contribue à les maintenir en situation d'infériorité. Les tensions ne manquent pas de surgir face à ce « conflit structural ». Dans les bars, elles tendent à être neutralisées par des « relations à plaisanterie »⁷⁶, c'est-à-dire par des formes d'irrespect autorisé prenant la forme d'insultes rituelles et de propos dépréciateurs qui appellent réparties, les serveuses pouvant et devant elles-mêmes y répondre. Il n'en reste pas moins que ces relations à plaisanterie visent à rendre acceptable ce point critique de la structure sociale du bar, en empêchant toute remise en cause de l'ordre sexué en place⁷⁷.

Cette absence de porte de sortie contribue à l'enfermement dans une condition féminine qui ne manque pas, comme dans l'industrie, de générer des formes d'investissement négatif. Dans les bars, elles se traduisent par la rage des serveuses à forcer le passage - quitte à risquer de renverser leur plateau - ou encore par une violence retournée contre les clients les plus méprisés du bar, en l'occurrence les clients occasionnels et surtout les « clientes-femmes », pour qui les serveuses entretiennent une véritable « aversion⁷⁸ ». Les bars suscitent ainsi leurs propres « identités souillées » entraînant des discours de plainte. En témoignent les

⁷⁶ Les auteurs, eux-mêmes anthropologues, empruntent cette notion aux travaux de Radcliffe-Brown. Voir Spradley James P. et Mann Brenda J., 1979, *op. cit.*, p. 153.

⁷⁷ Spradley James P. et Mann Brenda J., 1979, *op. cit.*, p. 248.

⁷⁸ Spradley James P. et Mann Brenda J., 1979, *op. cit.*, p. 141.

conversations des serveuses dans les coulisses de l'activité, fréquemment centrées sur la dénonciation, dans un registre essentiellement moral, de la tyrannie ou de la méchanceté des hommes dont elles dépendent et dont elles se sentent les souffre-douleur.

Mais contrairement aux serveuses du bar à cocktail étudié par Spradley et Mann, qui sont toutes étudiantes et peuvent s'échapper de ce qui n'est pour elles qu'un emploi de transition, les serveuses dont la restauration est le métier n'ont guère d'échappatoire. Lorsqu'elles ne rencontrent pas de patrons pour « adopter⁷⁹ » jusqu'à les faire évoluer dans la structure, elles sont exposées à un risque d'enlèvement professionnel qui peut les amener à vivre leur condition salariale comme une condition sexuée, sur le mode de l'ascèse ou de la fatalité. L'habilitation étendue dont elles font l'objet tend alors à produire du piétinement. Elles sont ici moins confrontées au phénomène du « plafond de verre », qui suppose l'existence de perspectives promotionnelles, qu'à celui du « plancher collant », qui ne leur offre nulle autre issue que la défection. Lorsque celle-ci est impossible, leur discours prend la forme de la plainte, du « récit du malheur » voire du ressentiment. Dans ce dernier cas, les serveuses sont capables de passions tristes, comptables des griefs qu'elles ont eu à subir et qu'elles égrènent avec application, tout en se montrant soucieuses de les oublier avec magnanimité. Elles peuvent également se lancer dans de violentes diatribes contre les salariés qui revendiquent d'échapper aux sujétions du métier. La véhémence de leurs discours antisyndicaux et anti-jeunes est emblématique d'une impuissance d'agir transformée en rhétorique professionnelle⁸⁰.

⁷⁹ Sur les processus symboliques d'adoption en cours de vie professionnelle, voir Monchatre Sylvie, *Les carrières des techniciens et cadres. Variations sur le thème de l'anticipation, Sociologie du travail*, 50(1), p. 21-41, et pour un exemple dans le secteur de la restauration, voir le cas d'Amalia, devenue « bras droit » de ses premiers patrons, in Monchatre, 2010, *op.cit.*

⁸⁰ Le cas de Laure en est emblématique. Voir Monchatre Sylvie, 2010, *op.cit.* p. 133-140.

Désabusées, ces serveuses se montrent davantage en quête de reconnaissance et de dignité que d'égalité. Les centres de cérémonies masculins ou patriarcaux génèrent des sentiments d'impuissance qui suscitent de la plainte – plus que de la revendication.

Industrialisation du service : un dépassement du genre ?

On ne saurait déduire de cette analyse que le genre est le grand ordonnateur du travail dans les services. L'industrialisation des services, que nous avons observée dans le segment des chaînes de l'hôtellerie-restauration, peut au contraire créer les conditions d'un « dépassement du genre ». Le secteur de l'hôtellerie-restauration, polarisé entre des structures artisanales fidèles aux logiques de métier et des structures fondées sur une rationalisation industrielle⁸¹, donne à voir ces variations de l'emprise du genre. Si les petites structures artisanales dominent numériquement (le secteur présente 40% d'établissements sans salarié qui sont, pour l'essentiel, des exploitations familiales tenues par des couples), la part des chaînes de restauration reste faible mais leur importance ne fait que s'accroître. Pour continuer de paraphraser Spradley et Mann, nous considérerons ces établissements comme des « centres de cérémonie de la marque », dans lesquels l'emprise du genre fait place à l'emprise de la norme.

Quand la norme d'entreprise évince le genre hégémonique

Dans l'univers rationalisé des chaînes, l'organisation du travail se fonde sur une normalisation de la relation de service et de la relation d'emploi. Contrairement à la restauration artisanale, où la production

⁸¹ Selon l'expression de Gadrey Jean, « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? » *Revue française de sociologie*, 35 (2), 1994, pp. 163-195.

culinaire est aux mains de « gens de métier » ayant un fort pouvoir de défection, les chaînes sont entièrement organisées autour de la réduction de cette incertitude. La rationalisation de l'offre de repas s'inscrit dans une standardisation des prestations qui permet le transfert vers l'amont des phases de production classiques d'une cuisine. Les restaurants peuvent se passer de professionnels, à l'aide d'une cuisine d'assemblage de produits pré-préparés ou de plats préparés conditionnés sous vide (5^{ème} gamme). La ligne de séparation entre « cuisine » et service en salle tend ainsi à être abolie. Enfin, la qualité du travail n'est plus aux mains de professionnels, elle est définie par les normes de qualité associée à la politique de « la marque⁸² ». Dans ces conditions, l'offre culinaire est standardisée et, dans la mesure où la fabrication des plats est réalisée en amont dans des cuisines centrales, les restaurants se transforment en lieux d'écoulement de produits pré-transformés.

La cuisine étant réduite à des opérations simplifiées, une polyvalence est instaurée entre cuisine (« office ») et salle. L'activité n'est plus aux mains de collectifs sexués mais d'un ensemble d'« employés de service » placés au service des flux produit et flux client. Dans ces conditions, les postes de travail ont une double composante : service en salle et préparation à l'office, y compris tâches d'entretien. Cette rationalisation de l'activité va de pair avec la diversification des recrutements : les chaînes de gamme économique n'attirent pas les « gens de métier »⁸³. Les standards de ces établissements, dont la taille est plus grande que dans les structures artisanales⁸⁴,

permettent le recrutement de profils « atypiques », le niveau d'éducation ou ce que les employeurs appellent la « motivation » comptant autant que la spécialité de formation. Le collectif hétéroclite qui en résulte fonctionne dans le cadre d'une organisation du travail en flux, qui repose non seulement sur l'application de scripts venus d'en haut mais également sur des formes de coordination beaucoup plus horizontales⁸⁵.

La normalisation du service s'effectue « au nom du client » dans le cadre d'un véritable quadrillage de l'activité. Une figure de client fictif surgit et s'incarne dans un système d'évaluations externes portant sur la qualité des produits et des prestations. Aux contrôles de qualité et d'hygiène des fournitures et des équipements s'ajoute la venue imprévisible d'un « client mystère », environ quatre fois par an. Le client réel est, quant à lui, équipé pour donner de la voix, à l'aide des formulaires d'évaluation mis à sa disposition pour exprimer son insatisfaction. Le verdict de ces multiples évaluations ayant une incidence directe sur la prime collective des employés, la vigilance s'impose à chaque instant. Pour entretenir l'intense mobilisation requise, un important système de supervision est mis en place. La hiérarchie supervise le contenu technique et relationnel des tâches et procède à des évaluations périodiques individualisées - l'enjeu étant d'entretenir chez les employés la « culture de la marque ». Mais elle tient également un rôle opérationnel et constitue une variable d'ajustement pour pallier les défaillances de l'organisation.

⁸² **Ughetto Pascal**, « La marque en actes dans la grande distribution », in A. Bidet, A. Borzeix, T. Pillon, G. Rot et F. Vatin (dir.), *Sociologie du travail et activité*, Toulouse, Octarès, 2006, p. 209-219.

⁸³ Pour les professionnels issus de formations hôtelières, les chaînes ne sont attractives que dans leurs segments haut de gamme, qui conservent une restauration gastronomique.

⁸⁴ Ainsi, les restaurants de type traditionnel servent en moyenne 50 couverts par jour, contre 200 pour un restaurant de chaîne à service complet.

⁸⁵ Elles s'apparentent en cela aux organisations distribuées qui requièrent des ajustements à la demande et une plus grande flexibilité de fonctionnement. La présence plus grande de « marges croissantes d'indétermination du travail » requiert la mobilisation de « compétences » entendues comme réponses adéquates en situation. Les modes d'intervention des salariés gagnent en visibilité et l'organisation est *a priori* moins clivée (Dodier, 1995 : 124).

L'émergence d'une solidarité technique autour de la marque

L'ensemble des salariés se trouve ainsi mobilisé au service de la norme. « Tenir la marque⁸⁶ » demande à chacun de jouer le jeu de la polyvalence, de se détacher de sa tâche afin de garantir la fluidité du service. Dans ces conditions, la crainte d'« être coulé » par les flux, produit et client, est une préoccupation largement partagée qui suscite un sentiment aigu d'interdépendance. Le collectif de travail se trouve uni au-delà du « métier » ou de l'« emploi » de chacun, dans une « solidarité technique⁸⁷ » qui devient la condition pour faire face et prévenir les incidents. La crainte des incidents est d'autant plus forte que les chaînes intègrent les réclamations des clients dans l'évaluation des établissements, la sanction se répercutant sur la prime collective de salariés tous payés au Smic. Le client devient ainsi non seulement imprévisible mais potentiellement nuisible, il s'agit donc de l'appivoiser. Mais tenir la marque peut également demander de passer à l'offensive. Les employés sont alors appelés à se transformer en vendeurs de ses produits, chaque contact avec le client devant se transformer en opportunité commerciale.

Les stratégies de maîtrise des flux empruntent donc au double registre des stratégies offensives et défensives. Dans la mesure où celles-ci étaient genrées dans l'univers artisanal, on peut considérer que le service « enchaîné » prend une forme androgyne, combinant maîtrise virile de la relation au client et empressement féminin à prévenir toute forme d'incident. Pour autant, les pratiques professionnelles sont loin de s'uniformiser. Pour désamorcer les risques d'incidents, les employés sont amenés à composer avec le client réel qui leur fait face. Ils ne manquent pas de nouer avec lui des alliances tacites visant à l'enrôler à la cause d'un service hétérodoxe⁸⁸. La prouesse

consiste notamment à braver la norme sans déclencher de réclamation. Ainsi, les employés ne manquent pas, lorsqu'ils le peuvent, de créer des coulisses - à l'abri des « entrepreneurs de la norme » qui rôdent parmi la hiérarchie ou ses impétrants - pour pouvoir s'adresser à « un client à soi ». Ils peuvent également renoncer à défendre les produits qui ne tiennent pas leurs promesses face aux clients mécontents. Ils sont ainsi amenés à se désolidariser de la marque en dépit des formations, souvent perçues comme des formes d'endoctrinement, qui leur sont dispensées.

Habilitations différentielles, plafonds de verre et « plancher collants »

Reste que les employés peuvent se transformer en « entrepreneurs de la norme », en particulier lorsque leur sont faites de séduisantes promesses de carrière. C'est notamment le cas lorsque l'activité permet à des femmes de réaliser des « mobilités de sexe » inespérées, comme se retrouver en situation de commander des hommes⁸⁹. Le zèle dont elles se montrent capables n'exprime pas seulement un sens du calcul conforme aux attentes managériales. Il relève également de l'aubaine que représente, pour elles, l'expérience du « croisement » qui leur permet de « manager » et d'échapper aux assignations sexuées. Leur adhésion aux normes de l'entreprise ne saurait être imputée à une disposition sexuée au consentement ou à la subordination. Elles se montrent au contraire très critiques envers les formes de domination masculine qui les entourent et les font entrer en résistance.

De fait, les processus d'habilitation différentielle se donnent à voir lorsque surgissent les enjeux de carrière, faisant intervenir une logique sexuée. Si les chaînes

Normalisation du client et mobilisation différentielle des collectifs dans les chaînes hôtelières, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°189, 2011, p. 42-57.

⁸⁹ Voir sur ce point l'expérience de Samia, dans Monchatre Sylvie, 2010, *op. cit.* p. 125-127.

⁸⁶ Ughetto Pascal, 2006, *op. cit.*

⁸⁷ Selon l'expression de Nicolas Dodier, *op. cit.*

⁸⁸ Nous avons évoqué ce point dans Monchatre Sylvie, Ce que l'évaluation fait au travail.

unifient la condition salariale des employés dans le cadre de ce qui s'apparente à un relatif dépassement du genre, elles ne l'ont pas éliminé. Le genre opère tout d'abord ici dans la gestion des carrières, qui se différencient au nom de principes de « conciliation » ayant pour effet de maintenir les femmes en bas de l'échelle, tout en favorisant l'accès des hommes aux fonctions d'encadrement⁹⁰. Les employées modèles ne manquent pas d'observer le plafond de verre qui surgit au-dessus d'elle au fur et à mesure qu'elles s'en approchent. Leur dénonciation des « machos » n'a d'égal que leur loyauté envers un mode d'organisation qui leur a permis de connaître une mobilité sexuée.

Mais le genre intervient également dans la division du travail qui sépare les activités au service des flux de clientèle et celles des petites mains qui opèrent dans l'ombre. Des enclaves sexuées et racisées demeurent, aux marges de la gestion des flux, pour la réalisation des activités relevant du « sale boulot ». Elles fonctionnent comme des « sas » d'accès au salariat pour des étudiants en quête d'emplois d'appoint ou des groupes racisés pouvant s'approprier ce segment déprécié du marché du travail⁹¹. Les emplois de la plonge des restaurants, tout comme ceux du ménage dans les étages ou de la réception de nuit dans les hôtels, constituent ainsi des activités « à part », considérées comme sans commune mesure avec les

⁹⁰ Ce point a notamment été développé dans Monchatre Sylvie, *Des carrières aux parcours... en passant par la compétence, Sociologie du Travail*, 49 (4), 2007, pp. 514-530.

⁹¹ Ces stratégies de lutte contre la pauvreté peuvent conduire les salariés à contrôler un segment de marché du travail. Si les gérants ou propriétaires de petits hôtels s'en accommodent, ce n'est pas le cas des responsables des ressources humaines au sein des chaînes, ces derniers ne manquant pas de se plaindre de recrutements qui leur échappent et sur lesquels ils ont des difficultés à reprendre la main dans la perspective d'une rationalisation des procédures de sélection. Sur le premier point, voir Ferreira de Macêdo Bernadete, 2003, *Femmes de ménage et veilleurs de nuit : une approche sexuée du travail précaire dans un hôtel en France, Cahiers du genre*, 35 (2), pp. 189-208.

autres et propices à des formes d'enfermement durables.

Pour autant, l'émergence de « subjectivités conflictuelles⁹² » se donne à voir dans les rangs des employées. Celles-ci se montrent particulièrement vigilantes envers les formes qu'elles jugent discriminatoires de délégation du « sale boulot⁹³ » ou envers les exigences de « disponibilité temporelle⁹⁴ » qui ne sont pas équitablement réparties. Dans ces organisations basées sur des principes de polyvalence et de gestion des compétences, des revendications salariales se font entendre⁹⁵, dans le cadre d'une sensibilité aiguë aux écarts jugés injustifiés. De la même façon, des revendications d'égalité de traitement surgissent entre les plus jeunes et les plus anciens, ces derniers refusant de subir des formes de corvéabilité induite⁹⁶. Parce qu'ils reposent sur un principe de plus grande substituabilité des employés, les services industrialisés renforcent, du même coup, les possibilités de comparaison, ce qui permet d'expliquer que les mobilisations collectives pour l'égalisation des conditions d'emploi dans ce secteur se produisent

⁹² Selon l'expression de Cingolani Patrick, « Ce qu'il y a de nouveau dans le travail précaire. Entre réflexion savante et questionnement politique », in Bérout S. et Bouffartigue P. (Dir), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ? La Dispute*, 2009, p. 59-75.

⁹³ Essentiellement les « corvées » (plonge, ménage, nettoyage des toilettes, etc.)

⁹⁴ Selon l'expression de Mateo Alaluf, *Le temps du labeur. Formation, emploi et qualification en sociologie du travail*, Bruxelles, Editions de l'Université Libre de Bruxelles, 1986.

⁹⁵ Une employée n'a pas hésité, dans le sillage de l'entretien qu'elle nous avait accordé et au cours duquel s'était exprimé son mécontentement envers la politique salariale de l'entreprise, à aller trouver son directeur pour lui présenter un bilan de ses contributions et réclamer une augmentation de salaire.

⁹⁶ Ainsi cette jeune serveuse déplore ses services en coupure, avec changements de planning de dernière minute, et de ne pas bénéficier des deux jours de repos consécutifs auxquels elle a droit : « Ça n'est pas normal. Ce n'est pas parce que je suis la plus jeune qu'ils doivent se permettre de faire ça ».

essentiellement dans les établissements de chaînes⁹⁷.

Cette analyse montre que, dans les emplois non qualifiés, le genre constitue un opérateur de différenciation et de hiérarchisation entre les sexes, sans qu'il en résulte toujours le maintien d'un statu quo⁹⁸. L'enclavement des femmes dans les organisations planifiées de l'industrie ou leur assignation à des tâches subalternes dans les « centres de cérémonies masculins » créent bel et bien des espaces d'activité réservés et étanches. Mais ils ne sauraient épuiser les ordres sexués qui se construisent dans le monde du travail. Notre analyse montre que les emplois non qualifiés peuvent être le théâtre d'ordres sexués propices à un jeu dans le genre et faisant sortir la dénonciation des inégalités du registre de la plainte.

L'exemple de l'hôtellerie-restauration que nous avons présenté ici permet de rendre compte de cette dynamique. Si l'univers artisanal se prête à un fonctionnement de centre de cérémonie « patriarcal », il crée les conditions d'un enfermement durable dans une condition sexuée tout en autorisant des formes de croisement entre les rôles de genre. L'univers des services industrialisés est, quant à lui, le théâtre d'une différenciation sexuée des tâches qui n'est pas un donné mais devient un enjeu des

relations de travail. La logique anti-naturaliste de division du travail qui y prévaut s'avère propice au développement d'une « conscience de classe de sexe⁹⁹ ». Le genre n'est plus le « marqueur symbolique d'une différence naturelle » mais devient « l'opérateur du pouvoir d'un sexe sur l'autre¹⁰⁰ ».

Les organisations du travail peuvent donc faire surgir un « trouble dans le genre¹⁰¹ », y compris au sein des emplois non qualifiés. Loin de renforcer un seul et même ordre sexué, marqué par une « domination masculine » ou « patriarcale » - dont elles seraient les chambres d'enregistrement dans le cadre d'une « consubstantialisation » des rapports sociaux de classe et de sexe, elles participent plutôt à la construction d'ordres sexués qui n'ont rien de monolithique. Elles donnent donc à voir une autre « puissance » du salariat qui, parce qu'il est au cœur du rapport entre l'ordre social et l'ordre de la production¹⁰², est le théâtre d'ordres sexués pluriels propices à l'apprentissage d'un dépassement du genre voire de sa subversion. Enfin, cette analyse permet de saisir, depuis l'intérieur du travail, la contribution de l'expérience salariale à la diffusion des normes égalitaires qui, loin du « modèle hoggartien », se donnent à voir au sein des ménages populaires.

⁹⁷ Voir notamment sur ce point Puech Isabelle, « Le temps du remue-ménage. Conditions d'emploi et de travail de femmes de chambres », *Sociologie du travail*, 46 (2), 2004, pp. 150-167 ; Cartron Damien, Engagement dans le travail et dans la grève chez McDonald's in J.-M. Denis (dir.), *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, Paris, La Dispute, 2005, p. 251-268 ; Lada Emmanuelle, Individualisation, isolement au travail et pratiques collectives. : Expériences de salarié-e-s migrant-e-s dans les mondes de l'hôtellerie, in P. Cardon, D. Kergoat, R. Pfefferkorn R. (Coord.), *les chemins de l'émancipation. L'individuel et le collectif dans les rapports sociaux de sexe*, La Dispute, 2009, p. 171-194 ; Perrin Evelyne et Peroumal Frédéric, 2009, "Ça ne se passera plus comme ça chez McDonald's", in S. Bérout, P. Bouffartigue, Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ? Paris, La Dispute, 2009, p. 223-251.

⁹⁸ Le Feuvre, 2007, *op. cit.*

⁹⁹ Selon l'expression de Mathieu, *op. cit.* [1989] 1991, p. 258.

¹⁰⁰ Selon l'expression de Mathieu, *ibid.*

¹⁰¹ Pour reprendre l'expression de Judith Butler, *Trouble dans le genre. Le féminisme et la subversion de l'identité*, Paris, La Découverte, traduction française, 2006.

¹⁰² Ainsi que le définit Pierre Rolle, *Où va le salariat ?* Lausanne, Page deux, 1997, p. 63.