

ETUDES ET DOCUMENTS

” Le travail de service ”



La coopération entre front et back-office dans les entreprises des services : le cas de l'hôtellerie haut de gamme

Gabriele PINNA

CRESPPA-GTM

Les hôtels haut de gamme¹ proposent un service complexe dont seulement une partie est accomplie par les salariés de l'accueil (réceptionnistes, bagagistes, concierges, voituriers, etc.). En effet, certains services ne peuvent être réalisés qu'à travers la communication et la coordination entre les salariés de la réception – l'interface entre l'hôtel dans son ensemble et les clients – et les salariés des autres secteurs (notamment les "étages"). Mais l'organisation du travail des hôtels s'appuie sur une division sociale sexuelle et raciale du travail très marquée qui recoupe la division fonctionnelle entre back et front office. C'est pourquoi je vais approfondir l'étude de la qualité du service en fonction de la coordination entre les secteurs et de la communication entre salariés dans un monde social d'entreprise construit à partir des divisions. Les salariés sont censés coopérer, souvent dans l'urgence, et cela dans une organisation dont les frontières entre les secteurs sont institutionnalisées par le management et les clients.

Dans cette perspective, je mettrai en évidence l'existence d'un écart entre l'idéal du service de luxe, dont la qualité devrait être assurée, et l'organisation du travail qui s'appuie, notamment pour la réalisation du "sale boulot" (Hughes, 1996) dans le back-office, sur une main-d'œuvre très faible sur le marché du travail, principalement des femmes issues de l'immigration. En plus, les entreprises préfèrent faire des économies sur le coût du travail au lieu de motiver davantage ces salariés : les salaires sont payés au SMIC et les contrats de travail sont souvent précaires (extra, sous-traitance). En conséquence, le clivage entre back et front-office ne concerne pas seulement le contenu du travail mais aussi le sens et la signification que les salariés attribuent à leur expérience de travail. Les observations empiriques montrent que les salariés du back-office s'opposent parfois à la logique de la satisfaction du client à tout prix – d'autant plus qu'ils ne sont pas en interaction avec lui. Par ailleurs, leurs microrésistances au travail ne représentent pas une opposition explicite à l'idéologie du luxe, elles sont à interpréter plutôt comme une stratégie visant à se protéger du risque d'être débordé. Je montrerai donc comment cette organisation du travail s'accompagne d'une difficulté de coordination entre *back* et *front-office* et j'expliquerai pourquoi cela alimente les erreurs et les

1 - L'article s'appuie sur les données collectées dans le cadre d'une recherche menée par entretiens et observations participantes principalement dans deux hôtels quatre étoiles parisiens.

manques dans la production des services. Par ailleurs, la moindre erreur, dans le secteur du luxe, engendre l'insatisfaction d'une clientèle internationale aisée et particulièrement exigeante. Afin d'illustrer mon propos je présenterai d'abord l'organisation du travail et les processus de production des services (1), ensuite, je me pencherai sur la division sociale sexuelle et raciale du travail comme vecteur de divisions dans l'organisation en fonction des trajectoires professionnelles cloisonnées et du manque de reconnaissance du travail des salariés du *back-office* (2), et, enfin, je proposerai un cas concret de coopération problématique, celui des minibars des chambres (3).

1. Organisation et division sociale du travail dans l'hôtellerie

Les hôtels prévoient au moins quatre unités fonctionnelles ("accueil", c'est-à-dire réception et éventuellement conciergerie ; "étages", l'ensemble des salariés chargés du nettoyage de l'hôtel ; *caféteria/ room service* et éventuellement restaurant ; entretien) qui recoupent une division sexuelle et raciale du travail très rigide, mise en évidence par plusieurs études qui ont été conduites autour du secteur hôtelier en France et aux États-Unis (Adler et Adler, 2004 ; Ferreira de Macedo, 2003 ; Ferreira de Macedo, Lada et Kergoat, 2006 ; Eckert et Monchatre, 2007 ; Lada, 2009 ; Puech, 2004 ; Monchatre, 2006, 2010 ; Sherman, 2007). Dans l'hôtellerie le travail le plus pénible, à savoir le nettoyage des chambres et des espaces communs, est normalement affecté aux salariés immigrés ou français d'origine étrangère en provenance notamment d'Asie, Maghreb et Afrique Subsaharienne. Parmi ces salariés beaucoup sont des femmes qui cumulent fréquemment plusieurs inégalités : conditions de travail éprouvantes, flexibilité et polyvalence extrême, sous-traitance et précarité de l'emploi, famille monoparentale (Puech, 2004). Par ailleurs, les observations sur le terrain d'enquête attestent que les femmes travaillent principalement en tant que femmes de chambre alors que les hommes sont plus facilement embauchés en tant qu'équipiers (les employés affectés, entre autres, au nettoyage des espaces communs de l'hôtel). Les salariés du *back-office* sont aussi normalement plus âgés que les salariés du *front-office*.

Ces derniers non seulement sont plus jeunes, mais ils peuvent être même plus diplômés. C'est le cas notamment des étudiants français ou étrangers en déclassement (Ferreira de Macedo, 2003 ; Perrin et Pérroumal, 2009). De plus, les salariés du *front*, diplômés ou pas, maîtrisent les codes de la politesse qui structurent la relation de service dans le luxe, dans le cadre de ce que j'appelle la "mise en scène de la servitude", c'est-à-dire une ritualisation du service (Pinna, 2011) nécessaire à l'enchantement de l'expérience touristique des clients (Poupeau et Réau, 2007). Ils

sont actifs sur la "scène" (Goffman, 1973) et ils réalisent un "travail émotionnel" (Hochschild, 1983) d'envergure afin d'assurer la réussite du service. En outre, ils maîtrisent la langue anglaise de façon à pouvoir communiquer aisément avec les clients. L'étendue de la langue anglaise est avérée par sa présence dans le jargon de travail des salariés de l'accueil. On y retrouve de nombreux termes anglophones : "*tips*²", "*shift*³", "*short-night*⁴", "*no-show*⁵", "*check-in*⁶", etc.

L'organisation du travail recoupe et renforce cette division sociale du travail par la mise en place d'une organisation très rigide, néo-taylorienne, qui ne prévoit pas de coordination horizontale entre les membres des différents services. Normalement les communications passent par l'intermédiation des responsables⁵⁶ (plus fréquemment des français de souche, hommes ou femmes). Les consignes prennent la forme d'ordres, souvent formulés dans l'urgence. Cette organisation du travail doit répondre aux variations des demandes de clients qui ne sont que partiellement prévisibles. Les flux des clients diffèrent selon la période de l'année (en concomitance avec les salons, etc.), du mois (fêtes, vacances, etc.) ou de la semaine (week-end). De plus, le volume de travail s'échelonne au cours d'une même journée de travail avec des "coups de feu" correspondant à la concentration des départs et des arrivées des clients (en fin de matinée, par exemple). L'augmentation du volume de travail constitue un moment de crise pour l'hôtel, d'où l'importance de motiver les salariés afin de s'assurer leur engagement au travail lors des interactions de service avec les clients. L'effort des salariés est proportionnel aux défaillances organisationnelles. Lorsque l'organisation est défaillante – équipe en sous-effectifs, personnel inexpérimenté, turnover, problèmes techniques dans les chambres – ils devront travailler davantage et dans l'urgence afin de répondre aux demandes de la clientèle.

Ceci dit, en accord avec l'idéologie prédominante dans les entreprises contemporaines (Zarifian, 1996), les *managers* de l'hôtellerie exercent une certaine pression sur les salariés afin de les amener vers une démarche qualité : entretiens individuels, cahier des plaintes des clients, réunion "ouverte" aux remarques du personnel, etc. Cependant, ces stratégies nécessitent une stabilité du personnel qui fait souvent défaut aux hôtels. De plus, ce qui peut paraître frappant, l'appel à la coopération et/ou à la communication ne concerne qu'une partie du personnel : les membres de la réception. Parmi eux, même les bagagistes peuvent être exclus des réunions alors qu'ils participent au travail d'accueil et d'accompagnement des clients. Mais surtout, l'ensemble du personnel du *back-office* ne participe pas, du

2 - *Pourboires.*

3 - *Tour de travail.*

4 - *Repos très bref, à savoir le salarié termine son tour le soir et reprend le travail le lendemain matin.*

5 - *Les clients qui avaient réservés un séjour mais qui ne sont pas présentés à l'hôtel.*

6 - *Enregistrement.*

7 - *Les responsables ont normalement un statut d'agent de maîtrise et ils occupent le poste de : chef de réception, * chef concierge, responsable du petit déjeuner, du room service, gouvernante, etc.*

moins dans les hôtels étudiés, de cet appel à la coopération et à la communication en relation à la qualité.

Néanmoins, étant donné que la plupart des services sont réalisés à travers des "chaînes de services" (Zarifian, 2010) qui traversent le *front* et le *back-office*, la coordination et la communication sont indispensables afin d'assurer la réactivité de l'organisation. La variabilité de la demande se traduit par une "flexibilité quantitative" (Gadrey, 2003). Les responsables demandent aux salariés d'accentuer leur rythme de travail ou d'effectuer des heures supplémentaires (non rémunérées). Ce modèle peut être efficace pour réaliser le service de base, comme le nettoyage de la chambre. Mais, la "coopération contrainte" (Gheorghiu et Moatty, 2006) n'est pas une forme de mobilisation des salariés suffisante afin d'atteindre la "qualité totale". Ceci est particulièrement évident lorsque les hôtels essaient d'assouplir les règles (Sherman, 2007) dans le but de répondre à une demande particulière de la clientèle comme accéder aux chambres avant l'heure du *check-in* (14h) ou dans le cas des services accessoires ou personnalisés comme la prédisposition de l'accueil de bienvenue et l'entretien du minibar. Il s'agit d'après moi de situations critiques – au sens où elles demandent la coopération entre les salariés des différents secteurs – qui engendrent des tensions quotidiennes au sein de l'organisation et qui peuvent aussi provoquer des omissions dans les services.

2. La mobilisation des salariés du back-office : trajectoires professionnelles et reconnaissance du travail

La division sociale du travail se double d'une différence importante concernant la reconnaissance du travail. Dans les entreprises des services la problématique de ce que représente le travail pour les salariés est indissociable de la question de la reconnaissance de la part des clients. Dans les hôtels de luxe, un univers où la distance sociale entre les clients et les salariés est considérable, les clients exercent une influence majeure sur la construction sociale de l'expérience de travail de la part des salariés : reconnaissance dans l'interaction (remerciements, relations cordiales) et pourboires. De fait le travail en interaction avec les clients permet de réaliser les actes qui sont récompensés par les clients à travers un pourboire (Sherman, 2007 ; Hénaut et Pinna, 2012). Il s'agit d'une somme d'argent librement laissée par les clients. Elle intègre les faibles salaires du secteur. Cependant les clients ne remettent pas les mêmes sommes aux salariés. Les pourboires sont en rapport avec des tâches à la fois utiles et symboliques : garer les grosses voitures, amener les bagages, effectuer des réservations et donner des conseils sur la vie mondaine parisienne. En conséquence, ces actions sont accomplies respectivement par les voituriers, les bagagistes, les réceptionnistes et les concierges. En général donc les clients privilégient le travail réalisé sur "la scène" (le hall d'un

hôtel de luxe) qui peut être gratifié d'un pourboire.

Au contraire, les salariés du *back-office* en reçoivent très peu. Le travail des femmes de chambre est considéré de façon implicite comme un prolongement du travail domestique et les compétences ne sont pas reconnues (Ferreira de Machado, 2003). Il n'est pas étonnant alors que la distribution des pourboires engendre des jalousies et des tensions entre les salariés (Hénaut et Pinna, 2012). Au cours de mon travail de recherche sur le terrain, j'ai remarqué comment certains salariés du *back-office* (notamment les équipiers) peuvent même refuser de "donner un coup de main" à un bagagiste surchargé du travail. En évoquant la contrepartie régulièrement reçue, les pourboires, ils estiment que les bagagistes n'auraient pas à se plaindre et devraient se débrouiller sans demander du soutien ! Par ailleurs, le sens du travail change selon le poste qu'on a dans l'organisation (en interaction ou non) et donc la culture du service, attentive aux détails qui font le luxe, ne sera pas partagée par tout le monde, comme je le montrerai par la suite. Le lien entre cette préoccupation et la reconnaissance symbolique et matérielle du travail, en positif ou en négatif⁸, est évident et ce lien dépend du poste de travail (en interaction ou non).

Les modalités de recrutement et la mobilité professionnelle constituent un autre facteur de différenciation dans les collectifs de travail. D'abord, les modalités d'entrée dans l'entreprise ne sont pas les mêmes. En ce qui concerne les salariés du *back-office* on remarque l'influence du capital social qui peut faciliter l'embauche d'une femme de chambre ou d'un équipier en extra. Les *managers* font confiance à leurs salariés stables qui peuvent, par le bouche-à-oreille, repérer des candidats remplaçant ceux qui sont partis. Si ces mécanismes sont particulièrement efficaces dans le recrutement des salariés au plus bas de l'échelle, assignés au travail le plus ingrat, les salariés de l'accueil sont embauchés plus fréquemment à la suite d'un parcours plus formel (réponse à une annonce sur un site spécialisé ou sur le site du Pôle Emploi, entretien d'embauche). Les parcours des salariés et les assignations professionnelles paraissent donc assez différents : d'un côté, le travail dans le *back-office* et, d'un autre côté, le travail dans le *front-office*. La position occupée au sein de l'entreprise est donc symptomatique du partage avec les salariés proches dans l'espace organisationnel d'un parcours lié aux origines sociales et aux trajectoires professionnelles.

Qui plus est, les mobilités professionnelles à l'intérieur de l'hôtel s'inscrivent au sein des secteurs organisationnels. Ainsi, une femme de chambre a très peu de chances de devenir réceptionniste au cours de sa carrière ! La polyvalence des salariés du *back-office* ne se traduit pas dans l'accès aux fonctions les plus prestigieuses de l'organisation (le travail d'accueil et d'accompagnement des clients). Dans l'hôtellerie on constate l'existence de "postes enclaves" (Eckert et Monchatre,

8 - Les clients s'en prennent aux salariés de l'accueil lorsqu'ils sont insatisfaits.

2007) caractérisés par la pénibilité du travail. La mobilité est alors horizontale : on peut par exemple demander aux salariés de la cafétéria de se déplacer l'après-midi aux "étages" afin de nettoyer des chambres lorsque les femmes de chambre sont surchargées de travail. Les tâches déqualifiées sont nombreuses (faire la plonge, nettoyer les chambres, etc.) et l'organisation peut mobiliser les salariés selon les exigences de flexibilité. Par ailleurs, on constate que même les salariés de sexe masculin sont polyvalents : c'est le cas par exemple des bagagistes qui réalisent un ensemble de tâches déqualifiées dans le but de supporter le secteur des "étages" (amener des planches et des fers à repasser dans les chambres, installer des lits bébés), de l'entretien (changer des ampoules dans les chambres ou dans les couloirs) ou du *room service* (préparer et servir des "room service" après le départ de l'équipier, faire le service au bar, la plonge, etc.). Néanmoins, les bagagistes peuvent espérer une mobilité ascendante du fait de leur insertion au sein de l'équipe d'accueil. Souvent les concierges ont commencé leurs carrières en qualité de bagagiste, voiturier ou groom. En effet, des bagagistes qui maîtrisent bien les langues et disposent d'une compétence relationnelle ont pu avoir accès, durant mon terrain, aux postes de réceptionniste ou de concierge de nuit.

Par contre, il ne faut pas sous-estimer la portée des variables "âge" et "présentation de soi" (Goffman, 1973). La jeunesse et l'adhésion aux modèles culturels dominants en matière de style vestimentaire sont des facteurs qui permettent de franchir les frontières sexuelles et raciales. Dans ce sens, l'observation empirique confirme comment parfois des salariés jeunes, femmes ou hommes, quelle que soit leur origine sociale ou la couleur de leur peau, travaillent à la réception d'un hôtel ou même y prennent des postes de responsabilités. Il ne faut pas non plus oublier que ces différences d'âge et de "présentation de soi" vont de pair, souvent, avec des différences résidentielles : les salariés du *front-office*, d'après mes observations, plus jeunes et souvent célibataires, vivent plus fréquemment à Paris ou dans la banlieue proche, alors que ceux du *back-office*, souvent plus âgés et mariés, habitent plutôt la deuxième et la troisième couronne, avec des temps de déplacement en train plus longs pour se rendre au travail.

3. Une analyse empirique d'un processus de coopération défaillant : le minibar des chambres

Les hôtels objet d'étude affichent une volonté d'offrir un service de luxe, *soigné dans chaque détail*. Or, les observations in situ montrent comment les détails posent problème. Le soin des détails présuppose à la fois l'intervention de salariés de plusieurs secteurs de l'organisation et l'intégration de l'impératif de la qualité du service de

leur part. L'organisation du travail axée sur la division sexuelle et raciale rigide se montre défaillante dans bien des cas. En effet, dans un tel contexte organisationnel, le principe de protection est à la base des conduites des salariés surmenés et insatisfaits de leur travail. Ils essaient de se protéger et ne s'impliquent pas personnellement dans le travail de service alors qu'il devrait être naturellement orienté vers la bonne réussite du séjour des clients. Les disputes, même violentes, autour des tâches supplémentaires et du "sale boulot" sont assez fréquentes (entre femmes de chambre et équipiers, équipiers et bagagistes, femmes de chambre et agents d'entretien, ou même entre les salariés des différents tours et en général entre les salariés du *front* et du *back-office*).

L'exemple du minibar⁹ est éclairant pour illustrer la complexité du travail de service en "coopération contrainte". Le minibar¹⁰ est un service offert aux clients : normalement ils devraient le retrouver remplis dès leur arrivée en chambre (à partir de 14h ou même avant). L'entretien du minibar implique la coopération entre plusieurs salariés : femmes de chambres, bagagistes-voituriers et réceptionnistes. D'abord, les femmes de chambre doivent remplir des fiches pour récapituler les consommations des clients. Elles devraient amener ces fiches à l'accueil de manière à ce que les réceptionnistes facturent les consommations des clients avant leur départ. Premier signe de désintérêt envers cette tâche : les femmes de chambre n'amènent pas ces fiches, elles peuvent les garder dans leurs charriots ou les déposer dans le monte-charge. Pourquoi les femmes de chambre ne remplacent-elles pas les boissons qui ont été consommées par les clients ? La direction ne leur fait pas confiance. L'accès au dépôt de boissons est interdit à la plupart des salariés en raison des vols qui sont assez fréquents dans l'hôtellerie. Ainsi, en début d'après-midi la première tâche du bagagiste-voiturier est celle de faire un tour avec un charriot très lourd (qui a été chargé par le technicien qui tient l'inventaire des boissons) pour réassortir les minibars. La stratégie adoptée par les bagagistes afin d'éviter de faire de nombreux allers-retours entre le chariot¹¹ (rangé à côté de l'ascenseur) et les chambres consiste dans le remplissage d'un gros sac avec toutes les boissons signalées comme manquantes dans les minibars de toutes les chambres d'un étage. Ainsi ils peuvent faire un seul tour afin de se dépêcher.

Les bagagistes-voituriers sont pressés, les clients peuvent s'installer en chambre

9 - Je présente cette étude de cas parce qu'il me paraît un très bon exemple des tensions entre front et back-office ; ceci dit, je précise que ma démarche étant qualitative, ce n'est pas mon intention d'élargir la pertinence de cette analyse à l'ensemble des hôtels de luxe parisiens. La généralisation est pertinente par rapport aux tensions liées à l'organisation et la division sociale du travail, mais ces tensions peuvent se traduire en des controverses autour d'autres aspects du travail, pas forcément le minibar.

10 - Il contient quatre bouteilles d'eau (Evian et Périer), deux de jus de fruit, deux de Coca-Cola, deux bières, une bouteille de vin blanc Bordeaux, deux demi-bouteille des Champagne, six minibouteilles de boissons alcoolisées, bonbons, chocolats et cacahouètes.

11 - Ils ne peuvent pas déplacer le chariot avec eux parce qu'il est très lourd et bruyant, les couloirs sont encombrés des charriots des femmes de chambre et souvent on retrouve des marchés dans les couloirs.

et demander des boissons qu'ils n'ont pas trouvées dans leur minibar. La chef de réception les invite à réaliser cette tâche le plus rapidement possible. Mais, avec toutes les interruptions dues à la dynamique du travail qui implique de donner la priorité aux voitures et aux bagages des clients, le travail peut prendre entre 1 h et 2 h. De plus, ils sont confrontés à un problème : lorsqu'ils vérifient les minibars, ils s'aperçoivent que les indications des femmes de chambre ne sont pas exactes. Elles ne remplissent pas les fiches correctement. Les bagagistes-voituriers ont alors le choix de : 1) corriger les fiches et remplacer les boissons effectivement manquantes ; 2) ne pas ralentir leur rythme de travail et suivre les informations des fiches comme si elles étaient correctes. Les bagagistes n'ont pas une stratégie unique, ils s'adaptent selon le volume de travail, leur conscience professionnelle peut aussi varier selon que leur rapport au travail est plus ou moins positif. Mais les manques dans les services se traduisent 1) dans les plaintes des clients qui ne retrouvent pas les boissons souhaitées dans leurs minibars, 2) dans une perte pour l'hôtel dans un domaine – celui des boissons – qui est normalement source de profits pour les entreprises du secteur HCR (Hôtellerie – Cafés – Restauration). En effet, les réceptionnistes se trouvent dans une position délicate : la distance sociale qui les sépare des clients les invite à la prudence. Donc en étant conscients que les données des fiches des minibars ne sont pas fiables, ils annulent régulièrement des factures les consommations des clients lorsque ces derniers soutiennent – très souvent, d'ailleurs – ne pas avoir effectué les consommations indiquées sur leur note. Comment peuvent-ils s'imposer face aux clients alors qu'ils savent très bien ne pas pouvoir faire confiance aux informations transmises par leurs subordonnés ?

Conclusion

Le service dans l'hôtellerie de luxe est affiché par le management comme proche de la perfection, personnalisé pour chaque client et soigné dans les moindres détails. Mais, les tensions dans les processus de coopération entre les salariés du *front* et du *back-office* provoquent des fautes et des manques qui peuvent endommager l'image de l'hôtel aux yeux des clients. Des erreurs dans le travail – un accueil en chambre oublié, un peu de poussière, une valise qui tarde à monter, un minibar presque vide... – liées à la mauvaise communication ou au faible engagement des salariés, engendrent l'insatisfaction des clients. Ils suscitent aussi la colère du management du fait que l'organisation prône la "qualité totale". L'étude de l'hôtellerie

haut de gamme constitue donc une source d'informations précieuses pour étudier les tensions à l'œuvre dans le secteur des services contemporains. Si, d'un côté, le management s'appuie sur une main-d'œuvre particulièrement faible sur le marché du travail pour effectuer la plupart du "sale boulot", de l'autre côté, le service de luxe implique des temps de réaction rapides aux demandes des clients mais aussi un engagement subjectif dans le travail afin de coordonner son activité avec celle des collègues dans le cadre d'une variabilité importante des situations de travail. Toutefois, l'injonction à la flexibilité peut susciter des résistances de la part des salariés qui n'ont pas de revenus importants ni la possibilité de compenser ces revenus avec les pourboires ou avec l'espoir d'une mobilité professionnelle ascendante en entreprise. De plus, les divisions marquées entre les postes et les secteurs (en matière de contenu et reconnaissance du travail, revenus et pourboires, travail en interaction ou non, trajectoires professionnelles, "présentation de soi", etc.) cloisonnent les secteurs et favorisent la conflictualité entre les salariés du *front-office*, qui transmettent les demandes des clients, et ceux du *back-office*. Ces derniers essayent tout simplement de ne pas être trop surchargés, d'autant plus que pour eux l'augmentation du volume de travail n'a pas d'avantages car, par exemple, les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées.

Bibliographie

Adler, P.A. et Adler, P. (2004), *Paradise Laborers: Hotel Work in the Global Economy*, New York, Cornell University Press.

Eckert, E. et Monchatre, S. (2007), "Mixité, polyvalence et formes sexuées de la division du travail de l'hôtellerie-restauration de chaîne à la chaîne de montage automobile", in Aballea, F. et Lallement, M. (coord), *Relations au travail, relations de travail*, Toulouse, Octarès, p. 229-236.

Ferreira de Macedo, M.-B. (2003), "Femmes de ménage et veilleurs de nuit : une approche sexuée du travail précaire dans un hôtel en France", *Cahiers du genre*, vol. 35, p. 189-208.

Ferreira de Macedo, M.-B., Lada, E. et Kergoat, D. (2006), "Trajectoires professionnelles et précarisation de la santé au travail : les cas des femmes de chambre et des veilleurs de nuit", *Rapport de recherche*, Iresco.

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

Gheorghiu, M.-D. et Moatty, F. (2006), "Réorganisation des entreprises et caractéristiques du travail collectif dans l'industrie. La diversité des formes de coopération", *Revue économique*, vol. 57 n° 6, p. 1177-1203.

Goffman, E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne, Tome I, La présentation de soi*, Paris, Éd. de Minuit.

Henaut, L. et Pinna, G. (2012), " Les métiers à pourboires. Des collectifs de travail à l'épreuve d'une évaluation individuelle et continue ", dans Alaluf M., Desmarez P. et Stroobants M., *Mesures et démesures du travail*, Bruxelles, Presses Universitaires de Bruxelles, p. 59-70.

Hochschild, A. R. (1983), *The Managed Hearth: The Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, University of California Press.

Hughes, E. C. (1996), *Le regard sociologique : essais choisis* ; textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Paris, Éd. de l' EHESS.

Lada, E. (2009), "Divisions du travail et précarisation de la santé dans le secteur hôtelier en France : de l'action des rapports sociaux de sexe et autres rapports de pouvoir", *Travailler*, vol. 22, p. 11 – 26.

Monchatre, S. (2006). "Instrumentalisation des femmes au travail et de travail par les femmes de l'hôtellerie-restauration", in Flahault, E. (dir.), *L'insertion dans tous ses états. Formation, emploi et travail des femmes*. Rennes, PUR, p. 231-242.

Monchatre, S. (2010), *Etes-vous qualifié pour servir ?*, Paris, La Dispute.

Perrin, E. et Peroumal, F. (2009), "Ça ne se passera plus comme ça chez McDonald's", in Bouffartigue P. et BEROUD S. (2009), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute.

Pinna, G. (2011), *Les rapports sociaux de service dans l'hôtellerie haut de gamme. Tensions entre mise en scène de l'accueil et pratiques de travail*, thèse de doctorat en sociologie, Université de Paris VIII Vincennes – Saint-Denis.

Poupeau, F. et Reau, B. (2007), "L'enchantement du monde touristique", *Actes de la recherche en science sociale*, vol. 170, pp. 4-13.

Puech, I. (2004), "Le temps du remue-ménage. Conditions d'emploi et de travail de femmes de chambres", *Sociologie du travail*, vol. 46, p. 150-167.

Sherman, R. (2007), *Class Acts. Service and inequality in luxury hotels*, Berkeley, Los Angeles, Londres, University of California Press.

Zarifian, P. (1996), *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF.

Zarifian, P. (2010), *Rapport social de service, client et valeur*, (document fourni par l'auteur au cours du séminaire du groupe de travail sur les services auprès du CRESSPA-GTM).



192, avenue Thiers - CS 800 31 - 69457 - LYON CEDEX 06
Tél. : 04 72 56 13 13 - Fax : 04 78 37 96 90 - www.anact.fr