



**HAL**  
open science

## Les métiers à pourboires : des collectifs de travail à l'épreuve d'une évaluation individuelle et continue

Léonie Hénaut, Gabriele Pinna

### ► To cite this version:

Léonie Hénaut, Gabriele Pinna. Les métiers à pourboires : des collectifs de travail à l'épreuve d'une évaluation individuelle et continue. Journées internationales de sociologie du travail (JIST), Jan 2012, Bruxelles, Belgique. hal-01074251

**HAL Id: hal-01074251**

**<https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-01074251>**

Submitted on 13 Oct 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Les métiers à pourboires : des collectifs de travail à l'épreuve d'une évaluation individuelle et continue**

Léonie Hénaut<sup>1</sup>, Gabriele Pinna<sup>2</sup>

En France, le pourboire est une somme d'argent versée par un client à un prestataire de service salarié, en plus du règlement de la note. Dans les hôtels et les salons de coiffure haut de gamme et parisiens, sur lesquels portent notre enquête, ces sommes peuvent atteindre des montants importants – un billet de 10 euros est couramment glissé dans la poche de la blouse de la coiffeuse ou donné au voiturier – et ainsi venir augmenter les bas salaires de façon substantielle, de 20 à 100 %. Or, les clients, aussi fortunés soient-ils, ne donnent pas un pourboire n'importe quand, n'importe comment, à n'importe qui, ni de n'importe quel montant. Les salariés considèrent volontiers que le don dépend de la satisfaction du client. En ce sens, les métiers à pourboires auraient la particularité d'être soumis à une évaluation individuelle et continue, à effet immédiat. Nous nous sommes donc intéressés à l'impact de cette pratique sur l'activité des salariés, sur leurs relations avec les clients et les employeurs, sur les collectifs de travail, et plus généralement sur la construction du rapport social de service. Aussi, les XIIIème JIST seront pour nous l'occasion de présenter les premiers résultats de notre étude, encore en cours, et de discuter des pistes à explorer.

### **Introduction**

La pratique du pourboire est bien implantée en France dès le XVI<sup>ème</sup> siècle (Mazuyer, 1947), et demeure actuelle : vestige de charité si on rapproche le pourboire de l'aumône, comme c'est le cas dans plusieurs définitions évoquant une « petite libéralité que l'on donne en sus du prix convenu » (*Littre*) ; vestige de ce paternalisme avec lequel autrefois on traitait les domestiques, dimension symbolique du rapport maître-serviteur qui transparait dans le mot lui-même puisqu'il s'agit de boire à la santé du maître avec la pièce donnée<sup>3</sup>. Aujourd'hui, la pratique existe dans tous les

---

<sup>1</sup> Centre de Sociologie des Organisations, CNRS/SciencesPo.

<sup>2</sup> Centre de Recherche Sociologiques et Politiques de Paris, équipe Genre, Travail, Mobilités, CNRS/Universités Paris 8.

<sup>3</sup> Bologne (1993) indique que la première attestation du mot pourboire se trouve chez Molière : « Cependant par avance, Alain, voici pour boire » (*Ecole des femmes*, 1662, acte IV, scène 4), mais que

établissements de service. Elle concerne d'abord les salariés exerçant ce que la coutume nomme un « métier à pourboires ». Ce sont des métiers auxquels est associé un bas statut social en raison de la faiblesse des revenus, des conditions de travail et du niveau d'études requis : les garçons de cafés, les serveuses et serveurs en restaurant, les employés d'hôtel en contact avec la clientèle, les coiffeuses et coiffeurs, les esthéticiennes, les livreurs et les chauffeurs de taxi<sup>4</sup>. Mais tous les employés de commerce, qu'ils exercent ou non dans le domaine alimentaire, sont susceptibles de recevoir un pourboire, même si ce n'est pas de façon régulière, du garçon-boucher au loueur de chaises longues sur la plage. L'origine de la coutume, qui seule établit la distinction entre les métiers à pourboire et les autres, est difficile à déterminer : ce n'est pas la pénibilité ni même le caractère avilissant de certains métiers (une vendeuse de chaussures qui sert ses clients à genoux ne reçoit pas de pourboire) mais le fait que les services cités concernent des tâches longtemps exercées par des personnels au service de particuliers, seigneurs puis gens de la haute société.

Avant la Première Guerre Mondiale, le pourboire constitue un complément de salaire dans les établissements où la pratique est en vigueur<sup>5</sup>. Il est alors absolument facultatif, considéré comme une gratification et donné directement par le client, à titre de récompense. Cependant, certains employeurs prétextent la perception des pourboires pour justifier une baisse des salaires, puis prélever une part des pourboires : les employés sont alors obligés de solliciter les clients. Après la Guerre, sur la demande des clients et des organisations ouvrières, la proposition est faite d'inclure le pourboire dans la note à raison de 10 %, remis au patron au moment de payer, à destination des employés ayant fait le service : on parle alors de « pourboire pourcenté » ou de taxe, correspondant à tout ou partie du salaire des employés. Cependant, à la fin des années 1920, les législateurs dénoncent les abus de confiance de certains employeurs qui piochent dans le tronc pour payer des frais généraux ou répartissent les gains arbitrairement. A cette époque, l'objectif est d'abolir le pourboire car c'est une « pratique avilissante », et qui en plus donne lieu à une « conduite immorale » de l'employeur. On s'achemine vers l'établissement de salaires fixes, ce qui est réalisé aujourd'hui. Le pourboire est en effet donné en plus du service, qui a cessé d'être mentionné sur les notes (le service est compris dans la note finale).

Une première possibilité est d'aborder l'étude des pourboires à partir du concept de « don ». A la suite de Jacques T. Godbout (2000), on pourrait caractériser le pourboire comme un don d'argent, non pur (car demeure le poids de la coutume<sup>6</sup>),

---

l'habitude est plus ancienne, et portait alors les noms de « vin du valet, du messenger, du clerc, le gracieux vin, le vin courtois ». Il fait de plus observer qu'en d'autres pays d'Europe, l'étymologie est semblable : en Espagne, *propina* renvoie à l'expression « bois à ma santé » en latin ; en Allemagne, *drinkgeld* signifie « argent pour boire », d'où la dringuelle. La coutume n'apparaît dans les cafés en Angleterre qu'au XVII<sup>ème</sup> siècle : le mot *tip* désignant le pourboire vient des initiales de l'expression « To insure promptness » inscrite sur la boîte où il fallait déposer l'argent.

<sup>4</sup> Ceux-ci pratiquent un métier à pourboire, mais ils ne sont pas toujours salariés.

<sup>5</sup> Les informations concernant l'évolution juridique du pourboire ont été recueillies dans les documents parlementaires des années 1920 et 1930, concernant la réglementation du pourboire. Les expressions indiquées entre guillemets sont extraites de ces textes (au Sénat : séance du 17 janvier 1928, séance du 19 novembre 1929 ; à la Chambre : 2<sup>ème</sup> séance du 16 février 1932, séance du 30 mars 1932, séance du 7 juillet 1932) ainsi que du rapport de Pierre Voirin, *Etude juridique du pourboire* (1931-1932), évoqué dans ces rapports.

<sup>6</sup> Le poids de la coutume est particulièrement évident dans l'hôtellerie de luxe. Les clients américains laissent davantage de pourboires parce qu'ils ont tendance à respecter la coutume américaine : en effet

ponctuel, direct, institutionnalisé, unilatéral ; le bénéficiaire reste un étranger (par opposition à la famille) mais se pose le problème du « degré d'inconnu », car il faut distinguer les clients occasionnels des habitués. On peut alors s'étonner de l'absence d'intérêt pour la pratique du pourboire de la part des sociologues du don, et proposer à cela trois explications. D'abord, le fait que la pratique soit fondée historiquement sur une asymétrie statutaire structurant la société et qu'elle s'inscrive dans une relation de service rend problématique la réalisation du cycle du don tel que l'a théorisé Marcel Mauss (1920). Ensuite, la tradition qui a établi les métiers à pourboires comme tels a inscrit l'obtention des pourboires dans la culture professionnelle des employés, d'où la dilution du caractère symbolique du don et des mécanismes identitaires mis en évidence par Jacques T. Godbout et Alain Caillé (1992). Enfin, la nature du pourboire est difficile à qualifier car sa nature est double, à la fois don et supplément de salaire, et qu'il se situerait ainsi à la frontière de la sphère des réseaux sociaux et de l'univers du marché.

Le présent travail envisage la pratique du pourboire en lien avec le rapport social de service dans lequel elle s'inscrit. S'il existe un contrat explicite entre l'employé et l'employeur (contrat de travail) et un contrat tacite entre le client et l'employeur (le prix affiché), il n'y a aucun lien de droit entre le client et le salarié. En son temps, René Mazuyer (1947) suggère déjà que le pourboire fait le lien entre ces deux contrats séparés l'un de l'autre. Cette troisième forme de circulation monétaire – une rémunération versée par le client au salarié, immédiatement, en lien avec l'acte de travail qui vient d'être accompli – vient ainsi clore le triangle employeur-salarié-client. L'histoire du statut juridique des pourboires évoquée plus haut confirme que les pourboires sont un enjeu dans la négociation du rapport salarial. Cette pratique introduit aussi une forme inédite d'évaluation du travail par les clients, dont on se propose d'étudier les spécificités et son impact sur les salariés. Notre démarche se rapproche ainsi de celle de Sylvie Monchatre (2011), qui a récemment analysé « ce que l'évaluation fait au travail », en l'occurrence l'évaluation par les normes en vigueur dans les chaînes hôtelières de moyenne gamme. Quel rapport au travail les salariés développent-ils dans un contexte où de l'argent est distribué en permanence par les clients, et de façon inégale ? Comment la direction se saisit-elle de cette pratique ? La possibilité d'une rémunération supplémentaire génère-t-elle des tensions au sein du collectif de travail et, si oui, à quelles conditions ? Comment cette forme d'évaluation s'articule-t-elle avec d'autres formes d'évaluations, par les pairs ou par les normes, de plus en plus présentes dans le secteur des services ? Que nous apprennent les métiers à pourboires, plus généralement, sur les rapports sociaux de service ?

Notre étude sur les pourboires est née de la mise en commun des observations effectuées à Paris dans le cadre de deux enquêtes, l'une sur les salons de coiffure (Hénaut, 2002) et l'autre sur l'hôtellerie haut de gamme (Pinna, 2011). Des entretiens sur l'obtention et l'utilisation des pourboires ont été réalisés avec des salariés de 80 salons de coiffure, dont dix peuvent être considérés comme proposant un service haut de gamme. La deuxième enquête a constitué en une étude longue et approfondie du travail dans deux hôtels haut de gamme, par observation participante et entretiens. Pour compléter les matériaux déjà recueillis et tester certaines hypothèses, nous sommes en train de conduire des entretiens complémentaires avec les salariés des

---

aux Etats-Unis le service n'est pas compris dans le prix payé par les clients. Ceux-ci sont presque obligés à laisser des « *tips* » au personnel hôtelier dans leur pays et peuvent respecter ces injonctions même lorsqu'ils sont en vacances à l'étranger.

deux hôtels déjà enquêtés, et des observations approfondies dans deux salons de coiffure de luxe. Le choix d'enquêter sur des établissements de luxe a été motivé, d'un côté, par le fait que la fréquence et le montant des pourboires y sont très élevés, de sorte qu'ils constituent un complément de revenu appréciable, même si gagné dans des conditions bien différentes du salaire ou des primes ; de l'autre, par l'existence d'une division du travail accrue, ce qui permet d'étudier les inégalités en matière d'obtention des pourboires et l'impact de cette pratique sur les relations de travail et sur l'activité des patrons ou managers. Dans les hôtels haut de gamme, le personnel représente 30 salariés environ, et le service est assuré par plus d'une demi-douzaine de salariés différents : voiturier, bagagiste, équipier, réceptionniste, barman, concierge, groom ou encore *night audit*, sans oublier les femmes de chambre. De même, une prestation de coiffure réalisée dans un salon de luxe, qui comporte souvent une dizaine de salariés, peut engager jusqu'à cinq professionnels, selon qu'ils réalisent l'accueil, le shampoing, la couleur, la coupe ou le brushing, sans compter d'autres soins esthétiques souvent proposés dans ce type de salon comme la manucure ou le maquillage. Comme nous en sommes au début de notre enquête, la suite de la communication s'appuie surtout sur les similarités entre les observations réalisées sur les deux terrains. Dans l'avenir, il nous faudra davantage exploiter les différences, par exemple en termes de rapport de genre ou de rapport à la temporalité, la durée d'une prestation de coiffure étant inférieure à celle d'un séjour en hôtel, mais l'intensité de la relation de service étant plus forte. Les résultats provisoires présentés ici s'appuient en revanche sur le fait que nous avons enquêté dans des contextes différents au regard de l'organisation du travail, un hôtel enregistrant un plus fort turnover, une moins grande qualification des salariés et une spécialisation des tâches moindre, différence que nous avons tâché de retrouver dans le cas des salons de coiffure dans lesquels l'enquête est en cours.

La première section de la communication montre que la pratique du pourboire, perçue par tous comme étant une épreuve d'évaluation individuelle, est source de motivation et d'engagement au travail pour les salariés. Mais dans un second temps, nous proposons d'analyser l'impact de ce mode de rémunération et d'évaluation sur le collectif de travail. Si le pourboire fait parfois l'objet d'une gestion mutualisée, il peut aussi être à l'origine de tensions. Il semble que lorsque le collectif est déjà fragile (du fait d'une faible intégration des salariés, de hiérarchies symboliques fortes, ou encore d'une cadence élevée), les pourboires viennent le fragiliser encore davantage.

## **1. Les pourboires comme épreuve d'évaluation individuelle : un malentendu triplement bien entendu**

Au premier abord, les salariés sont réticents à parler des pourboires : parce que ce sont des revenus non déclarés, parce que cela pourrait susciter des jalousies avec les collègues, ou encore parce que le patron ou le manager pourrait s'en saisir pour diminuer les primes. Mais une fois la conversation amorcée, tous sont fiers d'évoquer les « gros pourboires » qu'ils ont pu recevoir, et affirment sans détour que le montant est fonction de la qualité du service rendu. Quand il s'agit d'expliquer l'absence de pourboire ou les montants moyens, en revanche, le comportement des clients devient « aléatoire » ou uniquement lié à leurs habitudes. De fait, les salariés sont obligés de reconnaître ne pas savoir à l'avance si un client laissera un pourboire, ni surtout combien il laissera. Ils comptent néanmoins chaque semaine ou chaque mois sur une

certaine somme, ce qui signifie que les pourboires sont prévisibles d'une certaine façon. Cette contradiction, les salariés ne peuvent pas la résoudre en agissant sur la coutume, ni sur les habitudes individuelles. Ils cherchent alors à satisfaire au mieux le plus grand nombre de clients, en faisant l'hypothèse que le montant des pourboires dépend de la qualité perçue du service rendu. C'est ainsi que le pourboire est vécu comme une épreuve d'évaluation individuelle et continue par le salarié. Contrairement aux formes d'évaluation décrites par Sylvie Monchatre (2011), cette épreuve n'est pas mensuelle ou bi-annuelle mais continue, puisqu'elle se joue à l'issue de chaque acte de travail ou presque, et que la sanction est prononcée directement par le client. Elle est vue comme individuelle même si la satisfaction du client dépend évidemment du service assuré par les autres salariés. Qu'elle soit ou non fondée sur un malentendu, nous allons voir que l'épreuve des pourboires fait agir les acteurs – salariés, clients, et managers – et tous semblent en tirer avantage.

### **1.1. Un facteur de motivation et d'autonomie pour les salariés**

La plupart des salariés ont indiqué que les pourboires avaient motivé leur entrée dans le secteur des métiers de service, et plus encore le choix de travailler dans des établissements haut de gamme. La motivation financière explique aussi la mobilité, au sein d'un même établissement, vers un poste où les pourboires sont plus fréquents ou plus élevés, comme celui de voiturier.

Au quotidien, la possibilité d'obtenir plus de pourboires structure l'engagement au travail des salariés. Ils font plus attention aux désirs des clients, sont plus rapides, et s'adonnent à ce que Gabriele Pinna (2011) appelle la « mise en scène de la servitude ». Les enquêtés évoquent ce qu'ils appellent des « stratégies » d'obtention des pourboires. Par exemple, une coiffeuse va terminer le shampoing du client en faisant un massage du cuir chevelu, prendre des renseignements sur une nouvelle cliente pour mieux la connaître, la flatter à son arrivée ou à l'issue de la prestation, ou encore lui offrir un café. Mais le salarié doit alors veiller à traiter les clients de façon égale pour ne pas vexer les autres clients, et ainsi grever ses chances d'obtenir un pourboire en tentant d'en susciter un autre. A l'hôtel, les salariés déploient aussi des efforts particuliers dans l'espoir d'obtenir un bon pourboire, que ce soit en trouvant une table dans un restaurant à la dernière minute, ou en acceptant de bavarder avec un client qui se sent seul. Ces actes pourraient être mis au compte du seul souci du travail bien fait et du service personnalisé, mais les salariés semblent prendre plaisir à les concevoir comme des stratégies, le sentiment de contrôler l'interaction étant source de satisfaction. Pour augmenter la chance d'obtenir des pourboires, les salariés n'hésitent pas non plus à amplifier les efforts réalisés afin de « stupéfier » les clients (Sherman, 2007). Les concierges, dont le rôle est de conseiller les clients et d'organiser pour eux des sorties, peuvent ainsi faire comme s'ils avaient réalisé eux mêmes une tâche alors que ce n'est pas vrai, ou eu une idée de sortie originale alors qu'elle leur a été soufflée par un autre client. Une simple réservation peut même être présentée comme une tâche difficile à réaliser...

Que les stratégies développées pour recevoir davantage de pourboires réussissent ou non, elles procurent aux salariés une certaine satisfaction au travail, en lien avec le fait qu'ils contrôlent pour un temps l'interaction, mais aussi de par leur caractère ludique. Les jeux qui entourent les pourboires rendent le travail moins monotone et plus intéressant, ce que montre Fred Davis (1959) à propos des chauffeurs de taxi, qui s'amusent à prévoir le montant des pourboires. Heureusement que ces derniers restent imprévisibles et très variables, car la fonction centrale de ce jeu n'est pas cette fois la

maximisation des récompenses, mais la stimulation intellectuelle et l'amusement. Nous avons observé un autre jeu de ce type, dans lequel une coiffeuse faisait deviner à ces collègues le montant du pourboire laissé par une cliente, enregistrant les différentes propositions comme s'il s'agissait d'un concours, et provoquant des rires complices dans le salon. La pratique des pourboires suscite ainsi la motivation des salariés, rend leur activité moins pénible et leur donne une certaine autonomie dans la gestion de leur engagement au travail.

## **1.2. Des services plus personnalisés pour les clients**

En première approche, les clients déclarent toujours que le pourboire est une « récompense » donnée au salarié qui a particulièrement bien fait son travail. Mais on comprend ensuite qu'ils donnent généralement la même somme en fonction du poste de travail, sans vraiment se poser de question. Certains donnent même après avoir explicitement manifesté leur mécontentement, ce que les salariés perçoivent comme un affront visant à souligner l'asymétrie caractérisant la relation en termes de statut et de moyens financiers. Le plus souvent, les clients aiment entretenir une certaine confusion, et associer le pourboire à la qualité du service et à son degré de personnalisation. Il en va ainsi quand le client demande un service spécifique voire incongru, comme ce fut le cas d'une cliente que nous avons observée dans un hôtel, et qui a demandé à un bagagiste d'aller dans le restaurant branché où elle avait déjeuné la veille, et de lui rapporter la menu de l'établissement parce qu'elle en faisait collection. Un tel service peut donner lieu à un pourboire de 50 euros ! Si le montant n'est pas prévisible, la somme vient sanctionner un travail supplémentaire et est attendue par le salarié.

Dans d'autres cas, le client peut utiliser le pourboire – ou plutôt l'espoir que nourrit le salarié d'en obtenir – pour susciter une plus grande personnalisation du service. Par exemple, une cliente fait comprendre à la coiffeuse qui s'apprête à réaliser son shampoing ce qui justifierait un pourboire en lui disant : « Vous me faites le petit massage *comme d'habitude*, n'est-ce pas ? » Ce type de manœuvre, qui peut être plus ou moins subtile, rend manifeste la participation du client dans la production du service. Le salarié détient d'autant plus de clés de lecture que le client fréquente régulièrement l'établissement. Certains salariés enquêtés considèrent les pourboires comme un moyen utilisé pour communiquer. Une coiffeuse déclare ainsi : « Pour moi le pourboire ça veut dire : “Je vais revenir, c'était bien, continuez comme ça la prochaine fois”... Et quand c'est un billet, alors là c'est clairement : “Je veux que tu sois avec moi la prochaine fois, c'est toi que je veux et pas une autre”. » L'évaluation sanctionnée par les pourboires est donc continue, au sens où elle intervient après chaque acte de travail et pour chaque client, mais aussi parce qu'elle engage les prestations futures et s'inscrit dans une série d'interactions. Dans l'hôtellerie, cette réactualisation de la situation d'épreuve intervient du matin au soir, du jour au lendemain, et d'un séjour à l'autre quand les clients sont des habitués.

## **1.3. Un formidable levier managérial pour la direction**

La direction, enfin, se sert des pourboires pour obtenir gratuitement une plus grande mobilisation des salariés. Au moment de l'embauche, d'abord, les managers évoquent les pourboires comme une opportunité offerte aux salariés, par l'établissement du fait de sa position dans le marché haut de gamme, de voir leurs revenus dépasser le salaire minimum. Par la suite, quand les salariés se plaignent du manque de progression de salaire ou de la non-rémunération des heures supplémentaires, ils se voient répondre :

« mais vous avez les pourboires ». La direction fait donc peser sur les clients – et plus encore sur le salarié qui les sert – la possibilité d’améliorer ses revenus. Pour justifier sa politique salariale, elle n’hésite pas non plus à associer pourboires et salaires, et à dissoudre ainsi la relation client-salarié dans le contrat de travail liant salarié et employeur.

En revanche, quand il s’agit d’enjoindre les salariés à offrir un service de qualité, les managers réduisent la relation de service à la seule relation que les salariés vont réussir à établir avec la clientèle. Ils entretiennent l’idée selon laquelle les pourboires dépendent exclusivement de la satisfaction des clients, et affirment que cette dernière dépend entièrement des efforts des salariés. Les pourboires représentent ainsi un formidable levier managérial pour encourager les salariés, et notamment les nouveaux embauchés, à faire preuve de zèle, et à respecter les standards du luxe affichés par l’établissement. L’observation conduite dans les deux hôtels parisiens révèle que ces standards demandent un fort engagement des salariés. Il s’agit en effet de répondre à n’importe quelle demande des clients et de s’engager à la satisfaire, d’assumer a priori la responsabilité de l’insatisfaction des clients, même si elle ne dépend pas de son propre travail, ou encore de garder une « façade » déférente et serviable dans n’importe quelle circonstance. Alors que les clients insatisfaits peuvent se fâcher, perdre patience ou hurler sur les salariés, ces derniers doivent respecter les codes prévus dans le milieu du luxe.

La normalisation des pratiques des salariés passe autant par l’imposition de codes de conduite ou de protocoles à suivre, par exemple pour gérer les arrivées et les départs des clients de l’hôtel, que par la menace d’une sanction financière immédiate – en l’occurrence ici d’un manque à gagner en pourboires – véhiculée par la direction et par les salariés ayant de l’ancienneté. Il serait intéressant d’étudier davantage l’articulation de ces différents modes d’évaluation, notamment quand le salarié se trouve dans une situation de dilemme, dans laquelle il a un protocole à suivre mais considère que ne pas le suivre lui permettrait de maximiser son profit immédiat – ce qui est le cas, par exemple, quand le salarié offre un rabais sur une chambre ou donne un flacon de shampoing pour se faire bien voir. Si la direction peut tolérer ce type d’écarts dans la mesure où ils participent à la production du cadre enchanté qui donne envie au client de revenir, elle doit garder le contrôle sur ce qui se passe au sein de l’établissement. Comme on va le voir maintenant, c’est pour cette même raison que les managers interviennent souvent dans la gestion des pourboires.

## **2. Répartition des pourboires et fragilisation des collectifs de travail : quelques pistes d’enquête**

Nos enquêtes révèlent que les pourboires peuvent être à l’origine de tensions entre les salariés. Nous nous sommes alors demandés s’ils sont à mettre au compte de ces épreuves d’évaluation qui fragilisent le collectif car elles suscitent une compétition peu saine. Il semble plutôt que cette circulation permanente d’argent sur le lieu de travail vient renforcer des fragilités déjà existantes. Trois éléments ont retenu notre attention pour l’instant : les inégalités dans les sommes laissées par les clients en fonction du poste de travail, le détournement des règles de mise en commun et de distribution des pourboires par certains salariés, et les tensions et dilemmes qu’ils suscitent dans la gestion des temps de travail.



## 2.1. Des hiérarchies symboliques accusées

Le montant des pourboires varie beaucoup selon le poste de travail occupé par le salarié. Dans les hôtels enquêtés, les bagagistes et les voituriers sont ceux qui reçoivent le plus de pourboires, puis les concierges, puis les réceptionnistes, les équipiers qui s'occupent principalement du nettoyage des espaces communs et du service d'étage (*room service*), et enfin les femmes de chambres. Alors que les premiers reçoivent de la main de la plupart des clients entre 1 et 10 euros, ces dernières doivent se contenter de quelques pièces jaunes laissées sur la table de nuit, et ce n'est pas systématique. Les équipiers se plaignent constamment du fait que les clients leur donnent très peu de pourboires et considèrent que les bagagistes et les voituriers sont des privilégiés. Dans les salons de coiffure, les salariées qui s'occupent de la coupe et des brushings – les coiffeuses – reçoivent plus souvent des pourboires, et d'un montant plus important que celles qui s'occupent de la couleur, des permanentes et éventuellement des shampoings – les techniciennes.

Pour expliquer ces écarts, plusieurs hypothèses peuvent être formulées. La plus courante dans le milieu de l'hôtellerie est celle qui consiste à distinguer les salariés selon qu'ils exercent ou non en interaction directe avec les clients, en *front office* ou en *back office*. Cela expliquerait la faiblesse des pourboires laissés aux femmes de chambre, qui croisent rarement les clients. Mais l'explication ne peut avoir cours dans les salons de coiffure, où tout le monde est en interaction avec les clients, par définition, et a même un rapport intime avec eux et leurs cheveux. La structure du lieu de travail joue néanmoins un rôle, car l'espace réservé à la technique est souvent situé loin du comptoir (à l'étage, au sous-sol, au fond du salon), et certaines clientes ne font pas l'effort d'aller voir à nouveau la technicienne une fois la coiffure terminée. Les écarts dans les pourboires semblent avant tout suivre une hiérarchie symbolique des tâches réalisées, en terme de pureté (les femmes de chambre, les équipiers et les shampoineuses étant en rapport avec l'impur) ou de prestige (les coiffeuses et les concierges réalisant un travail plus intellectuel, les premières inscrivant souvent leur pratique au rang des activités artistiques ou du moins esthétiques). A l'hôtel, il semble que les salariés qui reçoivent le plus de pourboires soient aussi ceux dont les fonctions sont précisément réservées aux établissements de luxe : il n'y a pas de bagagiste, de voiturier ni de concierge dans les hôtels de moyenne gamme alors qu'il y a toujours un réceptionniste et des femmes de chambre. Vis-à-vis des salariés et surtout des autres clients présents dans le hall, au comptoir ou à l'entrée de l'hôtel, le don peut alors être une façon ostentatoire, pour le client, de marquer son appartenance au milieu et sa connaissance des codes.

Quelles qu'en soit l'origine, ces différences de traitement affectent les relations entre les travailleurs. Les hiérarchies symboliques existantes ne sont que plus manifestes. Aux tensions inhérentes à tout contexte de travail, comme celles liées à la réalisation du sale boulot, s'ajoutent les tensions liées aux pourboires, par exemple lorsque le client laisse à l'un des salariés le soin de partager un pourboire avec ses collègues. Une technicienne confie ainsi : « Quand une cliente donne 10 euros pour le coiffeur et moi et qu'il partage 5-5, alors que je l'ai eue 2 heures en couleur et lui 10 minutes au brushing, c'est pas réglo ! » Lorsqu'ils sont surchargés de travail pendant un « coup de feu », les bagagistes et les voituriers ne peuvent pas compter sur l'aide des équipiers, du fait des rapports tendus qu'ils entretiennent, et alors même que ce serait une occasion pour eux de recevoir davantage de pourboires. L'intervention continue

des clients dans le processus de rémunération des salariés par l'intermédiaire des pourboires semble venir briser la solidarité des métiers à bas statut.

## **2.2. Des règles de distribution détournées en cas de faible intégration au collectif**

Pour pallier les injustices dans l'obtention des pourboires selon les postes, et éviter les conflits liés aux sommes à partager entre collègues ayant travaillé ensemble pour un même client, la direction met souvent en place des règles de collecte et de redistribution des pourboires. Ces règles peuvent aussi concerner les commissions obtenues à l'issue des réservations pour des services de massage, limousine, restaurant, théâtre, cabaret, ou encore taxi – ou, dans le cas des salons de coiffure, à l'issue de la vente de produits de beauté. Dans les deux hôtels enquêtés, ces règles ne concernent que les salariés du *front office* et ont été négociées avec eux. Elles sont très variables et dépendent de l'organisation du travail. Dans l'hôtel le moins prestigieux, les salariés n'ayant pas suivi une formation hôtelière sont plus nombreux (ce sont souvent des étudiants du supérieur), et les frontières entre les différents postes de travail de la réception sont assez floues. En l'absence de concierge, par exemple, les fonctions de conciergerie sont réalisées par les réceptionnistes, les *night audit*, et par les bagagistes qui ont le plus d'ancienneté. L'ensemble des pourboires et des commissions perçus doit alors être rangé dans une boîte et partagé à part égale à la fin du mois. Dans l'hôtel le plus prestigieux, la division du travail est plus poussée et les frontières entre les postes sont plus nettes. Cependant, le manager demande aux concierges de partager leurs pourboires et leurs commissions avec les réceptionnistes. De plus, le manager obtient lui aussi une part des pourboires lors de la redistribution mensuelle, ce qui est rare. Les bagagistes et voituriers, enfin, gardent pour eux seuls les pourboires à une exception près. Lorsqu'ils travaillent à deux et se partagent la tâche, ils mettent en commun les pourboires et se les partagent aussi. Les variations dans les modèles de distribution sont infinies, en lien avec l'organisation du travail (Sherman, 2007).

Dans tous les cas, les salariés qui ont de l'ancienneté dans l'établissement expliquent les règles du jeu aux nouveaux embauchés. Mais les salariés ne respectent pas toujours les règles. Dans le premier hôtel, les bagagistes et voituriers sont souvent soupçonnés de ne pas mettre dans la cagnotte commune l'ensemble de leurs pourboires individuels, même s'ils affichent publiquement une acceptation de cette règle parce qu'elle leur permet d'accéder aussi aux commissions. Les salariés embauchés sur des contrats dits « en extra », par exemple pour remplacer des salariés en arrêt maladie ou faire face à un surcroît de travail en période de vacances, sont eux aussi particulièrement enclins à détourner les règles de distribution à leur avantage. Alors que les *night audit* devraient partager les commissions qu'ils reçoivent des chauffeurs de taxi avec l'ensemble du personnel, ils profitent d'être seuls dans l'hôtel pendant la nuit pour les garder pour eux. Dans le second hôtel, dans lequel le turnover est moindre et la qualification des salariés supérieure, les règles semblent mieux respectées. Il nous faut explorer davantage cette piste d'enquête, et faire des comparaisons avec les salons de coiffure, mais nous pouvons faire l'hypothèse que la faible intégration à l'équipe amène les salariés précaires à agir comme des passagers clandestins et à garder leurs pourboires, ce qui provoque la déception et la désapprobation des collègues, et compromet encore davantage leur intégration au sein du collectif.

### 2.3. Tensions et dilemmes dans la gestion des temps de travail

La dernière piste concerne le lien entre la pratique des pourboires et la gestion des temps de travail. Nous avons déjà évoqué les stratégies mises en œuvre par les salariés pour maximiser les sommes reçues. Certaines impliquent que le salarié ait une certaine maîtrise de son activité et de son temps de travail, ce qui peut susciter des controverses, aussi bien avec les collègues qu'avec la hiérarchie. Par exemple, une technicienne va prendre une courte pose et venir bavarder au comptoir pour être autant en vue que la coiffeuse au moment où la cliente quitte le salon. Cela devient critique quand le manager est présent et que d'autres clientes attendent, car alors la salariée doit réaliser un arbitrage entre deux systèmes d'évaluation contradictoire, l'un étant à effet immédiat (le pourboire), et l'autre s'inscrivant dans le long terme (les primes à la rentabilité, les progressions de carrière).

A l'hôtel, les clients laissent des pourboires dans deux moments en particulier : lors du *check-in* – les bagages sont apportés dans les chambres – ou lors du *check-out* – les bagages sont chargés dans le taxi ou la voiture. Or, s'il veut obtenir son pourboire, le bagagiste doit attendre les clients dans la chambre, ou bien attendre avec eux l'arrivée d'un taxi, au lieu de repartir immédiatement après avoir fait son travail pour réaliser une autre tâche. Il faut donc qu'il puisse disposer d'un contrôle minimal de son temps de travail pour ne pas manquer les « bons moments ». Les controverses autour de la gestion du temps de travail sont particulièrement aigües en ce qui concerne les femmes de chambres : après le départ des clients, elles essayent d'entrer en premier dans les chambres en espérant y trouver des pièces. Mais l'organisation du travail est telle qu'elles peuvent être obligées de terminer de préparer une autre chambre avant de s'y rendre. Craignant que les équipiers ou les bagagistes leur volent les pourboires, elles les interrogent régulièrement pour savoir s'ils n'ont pas vu des pièces à côté du lit. Là encore, on voit que la circulation des pourboires fait agir les salariés, d'une façon qui n'est pas toujours bénéfique pour leur relation avec la hiérarchie ou avec les collègues. Il nous faudra étudier davantage de situations de dilemme et interroger les salariés sur les arbitrages qu'ils font au quotidien.

### Conclusion

La pratique des pourboires est très répandue dans les services à la personne de haut de gamme, ce qui rend ce secteur d'activité très attractif pour les salariés. Nous avons montré comment cette pratique, d'un côté, semble favoriser l'alignement des intérêts des salariés, des clients et de la direction des établissements : les salariés déploient des trésors d'efforts pour satisfaire les clients et ainsi augmenter leurs revenus, les clients jouissent de services plus personnalisés, et la direction en tire profit. D'un autre côté, cependant, la pratique des pourboires engendre des tensions au sein des collectifs de travail, et peut mettre le salarié dans des situations de dilemme, dans lesquelles il ne peut pas à la fois avoir le sentiment d'être rémunéré à sa juste valeur, être loyal envers ses collègues, ou encore se faire bien voir de la direction en suivant les protocoles et la cadence.

Nous considérons les métiers à pourboires comme des révélateurs de l'épaisseur relationnelle des rapports sociaux de service, et de l'origine des tensions qui peuvent y advenir en lien avec l'organisation du travail. On pourra mobiliser avec profit l'approche de Viviana Zelizer (1997, 2010) car la circulation d'argent sur le lieu de travail semble rendre manifeste ce qui s'échange entre les différents acteurs : salarié

et client (reconnaissance, déférence, ici sanctionné par le pourboire), salarié et managers (par exemple les dilemmes sur la gestion du temps de travail, et le respect des normes), entre clients (ostentation, lutte de statut), et entre salariés (hiérarchies symboliques, injustice, loyauté).

### **Références**

- BOLOGNE Jean-Claude (1993), *Histoire des cafés et cafetiers*, Paris, Larousse.
- DAVIS Fred (1959), « The Cabdriver and his fare: facets of a fleeting relationship », *American Journal of Sociology*, vol. LXV, n° 2.
- GODBOUT Jacques T. (2000), *Le don, la dette et l'identité : homo donator vs homo aconomicus*, Paris, La Découverte (Bibliothèque du MAUSS), coll. Recherches.
- GODBOUT Jacques T., en collaboration avec CAILLE Alain (1992), *L'esprit du don*, Paris, La Découverte, coll. La Découverte poches, Sciences humaines et sociales, 2000.
- GOFFMAN Erving (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne*, tome 2 : *Les relations en public*, Paris, Les éditions de Minuit, coll. Le sens commun, 2000.
- HENAUT Léonie (2002), *Les pourboires dans la coiffure. Contextes, statuts et usages*, maîtrise de sociologie sous la direction d'Henri Péretz, Université Paris 8.
- MAUSS Marcel (1924), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *Sociologie et anthropologie* (1950), Paris, Presses universitaires de France, 1997.
- MAZUYER René (1947), *Le pourboire. Etude pratique, historique, doctrine, législation, jurisprudence*, Paris, Librairie du Recueil Sirey.
- MONCHATRE Sylvie (2011), « Ce que l'évaluation fait au travail. Normalisation du client et mobilisation différentielle des collectifs dans les chaînes hôtelières », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 189, p. 42-57.
- PINNA Gabriele (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 sous la direction de Régine Bercot, Université Paris 8.
- SHERMAN Rachel (2007), *Class Acts. Service and inequality in luxury hotels*, Berkeley, Los Angeles, Londres, University of California Press.
- ZELIZER Viviana A. (1997), *The social meaning of money*, Princeton, Princeton University Press.
- ZELIZER Viviana A. (2010), *Economic Lives: How Culture Shapes the Economy*, Princeton, Princeton University Press.