



HAL
open science

Conditions de travail, turn-over, comment la restauration fait face à la crise du recrutement actuelle : cas d'étude d'un restaurant franchisé " La Trattoria "

Antoine Malherbe

► To cite this version:

Antoine Malherbe. Conditions de travail, turn-over, comment la restauration fait face à la crise du recrutement actuelle : cas d'étude d'un restaurant franchisé " La Trattoria ". Sociologie. 2022. <dumas-04051178>

HAL Id: dumas-04051178

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04051178v1>

Submitted on 29 Mar 2023

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.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License



**Conditions de travail, turn-over, comment
la restauration fait face à la crise du
recrutement actuelle.**

Cas d'étude d'un restaurant franchisé « La Trattoria ».

Malherbe Antoine.

Sous la direction de Pascal Ughetto.

Master MACOR

2022

Table des matières

Méthodologie d'enquête.....	6
Chapitre 1. L'activité du serveur, un métier (mé)connu.....	10
1. Récit ethnographique de mon été 2021.	11
2. Organisation et conscience périphérique, des compétences souvent oubliées et pourtant nécessaires.....	18
2.1 L'organisation, le maître-mot d'un serveur.....	18
2.2 Une concentration partagée, la conscience périphérique.....	20
3. Les contraintes physiques, une pénibilité banalisée.	22
4. Une dimension temporelle spécifique qui rend le métier plus compliqué.....	24
4.1 Les « coupures » une présence sur le lieu de travail non rémunéré.	25
4.2 Une conciliation entre sphère privée et professionnelle pas toujours facile.....	27
Chapitre 2. Des impératifs de gestion serrée et des enjeux de management humain.	29
1. Entre discours formels et informels, des objectifs personnels et une perspective différente pour un but commun.....	30
2. Les ratios, des indicateurs prégnants omniprésents, mais insuffisants et loin de la réalité du terrain.	34
3. The Big Quit, difficulté de recrutement et milieu professionnel sous tension.	38
Chapitre 3. Un secteur qui doit compenser le problème de son attractivité.	43
1. La restauration, un milieu qui souffre de sa mauvaise image.	43
2. Le collectif de travail comme facteur de rétention de la main d'œuvre.	46
2.1 Un collectif à toute épreuve.....	46
2.2 Un collectif soudé, mais fragile.....	48
3. Les arrangements ou dons contre dons, entre avantage invisible et frontière brouillé.....	52
Conclusion.....	56
Bibliographie.....	58

Introduction générale

Difficulté à recruter, travail difficile, fatiguant ou même stressant, les restaurateurs ont de plus en plus de mal à recruter. Depuis le début de la crise sanitaire qui a débuté en France au début de l'année 2020, on entend beaucoup parler de la situation compliquée des restaurants. Que ce soit à la télévision, dans des journaux ou encore sur les réseaux sociaux, il est difficile de ne pas avoir entendu parler de la situation particulière dans laquelle les restaurants se retrouvent aujourd'hui. C'est tout de même 279 jours de fermeture qu'a connue la restauration depuis 2020¹. Outre la situation purement économique de ces derniers, c'est un tout autre problème qui a émergé en parallèle de cette crise sanitaire, une difficulté à recruter et à garder le personnel. Pourtant, la situation n'est pas nouvelle, cela fait de nombreuses années que les acteurs de ce milieu alertent sur une possible pénurie de main-d'œuvre dans les années à venir. C'est autour de cet objet d'étude que j'ai décidé d'orienter mon mémoire cette année, avant de rentrer dans le vif du sujet, j'aimerais tout de même vous expliquer ce qui m'a conduit aujourd'hui à travailler sur cet objet.

Depuis maintenant un an et demi, je suis salarié à temps partiel dans une chaîne de restaurants, La Trattoria, en tant que serveur. Arrivé en septembre 2020 et sans expérience dans le service, j'ai travaillé un peu moins de deux mois avant la fermeture des restaurants en raison de la crise sanitaire. Après plus de 6 mois de fermeture et de chômage partiel, je suis revenu dans ce restaurant pour reprendre le travail en mai 2021. C'est véritablement à partir de ce moment que j'ai commencé à faire attention à ce qu'il se passe autour de moi, à regarder le fonctionnement du restaurant, son organisation, essayer de comprendre pourquoi on fonctionne comme ceci et non comme cela. Un ensemble de questions qui faisait écho à certains cours auxquels j'ai pu assister et qui me permettait en même temps de mieux de comprendre certains aspects très théoriques. J'ai donc repris le travail, dans un premier temps, toujours en temps partiel à raison de 15 heures par semaine puis en 25 heures, sans compter les nombreuses heures supplémentaires que je faisais. C'est sans doute cette présence accrue qui m'a permis d'avoir une vision différente de mon travail et de mes questionnements.

À côté de cela, à partir de septembre, lorsque le mémoire a été mentionné pour la première fois dans le cadre du master, je me suis tout de suite dit que la restauration serait un objet d'étude pertinent et passionnant. Je n'avais alors que de vagues idées, mais le management

¹Selon un article de France Inter, <https://www.franceinter.fr/societe/deconfinement-si-le-calendrier-est-tenu-voici-combien-de-temps-les-restrictions-auront-dure>.

du restaurant et les conditions de travail des serveurs étaient le point central de mon questionnement. J'ai commencé à poser des questions, me renseigner les week-ends lorsque je travaillais, puis très vite noté mes idées sur un brouillon, tout ce qui me passait par la tête et qui pourrait être pertinent pour la suite. Depuis le début, je suis persuadé que les chiffres que l'on entend tous les jours lorsque l'on travaille ont un rôle central dans la gestion du restaurant, mais c'est seulement suite à mon premier entretien avec le patron puis en échangeant avec mon encadrant de mémoire que j'ai compris que je ne devais pas voir les chiffres et les conditions de travail comme deux choses différentes, mais bien deux aspects analysés concomitamment.

Ces deux notions qui sont donc les conditions de travail et les chiffres dans le management ne sortent pas de nulle part pour autant. La restauration souffre d'une réputation comme étant un milieu professionnel pas franchement facile, entre la cadence de travail, les horaires et la rémunération, il est vrai que ce métier ne fait pas rêver. Les négociations annuelles des salaires entre les syndicats et le patronat en début d'année 2022 ont d'ailleurs abouti à une hausse des salaires de 16 % en moyenne qui prendra effet au 1^{er} avril 2022, une augmentation qui n'avait pas eu lieu depuis 2018. De plus, cette situation est sur le devant de la scène avec la crise sanitaire que l'on connaît tous et rentre donc dans l'équation. Il est vrai que depuis l'arrivée du Covid dans notre quotidien, de nombreux articles et reportages télévisés font état de restaurateurs qui peinent à trouver des salariés, mais également des articles de journaux faisant de façon plus générale une comparaison avec la situation américaine, le « big quit », appeler en France, la grande démission. Le deuxième grand thème que j'aborderai est donc le management même du restaurant, en particulier les différents indicateurs présents dans notre quotidien. Cette fois-ci, ce thème, je l'ai tout simplement observé pendant mon temps de travail, le nombre de couverts par exemple, que l'on fait chaque jour. Ou encore comment un autre indicateur appelé « ratio de service » permet au directeur adjoint de savoir si on doit recruter ou non. Cela peut paraître étonnant et pourtant, ils ont une place centrale dans la gestion du restaurant. L'objectif de ce mémoire est de comprendre ce qu'il se passe actuellement en prenant comme cas d'étude le restaurant dans lequel je travaille. Il est donc important de ne pas faire de généralité, nous parlerons ici d'une franchise de restaurant La Trattoria. Chaque restaurant à ses propres spécificités, ce que nous verrons ici, n'est pas le cas partout.

C'est dans ce contexte-là que j'aborderai une problématique touchant à la fois l'activité du serveur, mais également le management afin de comprendre comment cette « crise » se manifeste dans ce restaurant. J'essaierai de comprendre pourquoi la restauration n'attire plus,

quels en sont les causes ? S'agit-il simplement des facteurs cités dans les médias (pénibilité du travail, faible rémunération...) ou cela relève-t-il d'autres problématiques ? Quelle est la place des outils de management dans le recrutement, pourquoi les managers se reposent-ils autant sur un simple chiffre ? Mais également, pourquoi reste-t-il tout de même des salariés ? Qu'est-ce qui les retient dans ce milieu professionnel qui n'attire plus ? Quels sont les facteurs qui peuvent ou non fidéliser les serveurs ?

Être salarié dans ce restaurant me permet d'être en immersion dans mon objet d'étude, de comprendre ce que veut dire être serveur d'un point de vue sociologique, cela me permet d'observer au plus près et de vivre ce métier. À travers mon expérience, j'ai pu comprendre les difficultés que connaît ce métier, mais également les bonnes choses. Tout n'est pas négatif pour autant.

Ainsi, je commencerai ce mémoire par évoquer le cœur de mon sujet, le métier de serveur, je tâcherai de vous emmener avec moi dans le restaurant étudié pour découvrir la vie d'un serveur, et comme vous allez pouvoir le découvrir, le métier est loin de l'idée que l'on se fait lorsque l'on va manger au restaurant. Je continuerai ensuite en vous montrant tout ce qui concerne l'aspect managérial de ce restaurant, comment le directeur gère les salariés, quels sont les outils utilisés et quel est le lien avec le quotidien d'un serveur. Enfin, je terminerai par montrer que malgré cela, on fait face à un secteur qui se confronte à un problème d'attractivité, nous verrons ainsi pourquoi certains serveurs ne restent pas, quelles sont les causes et surtout pourquoi d'autres restent tout de même ?

Méthodologie d'enquête

Pour mener à bien ce mémoire, il est important d'avoir une bonne méthodologie. Dès le début, j'avais déjà une grande partie de la méthodologie en tête, une ligne directrice des différentes étapes de la méthodologie à employer avec seulement des ajustements à faire en fonction de l'avancement de ce dernier.

Tout d'abord les entretiens. J'ai naturellement un accès privilégié au terrain d'enquête et très vite, je me suis renseigné sur la possibilité de faire des entretiens ou non. J'avais déjà un noyau de personnes où peu importe la direction que mon mémoire prendrait, j'étais sûr de faire un entretien avec eux. Il y a tout d'abord le patron de l'entreprise et le directeur adjoint du restaurant, une assistante de direction que l'on appelle une « responsable » tout comme le directeur adjoint d'ailleurs, qui était encore serveuse au début de l'été dernier. Enfin une serveuse qui est maintenant là depuis un peu moins de deux ans et qui a décidé de démissionner pour aller un autre restaurant en avril 2022. Ces quatre personnes sont en quelque sorte le fil conducteur de mes entretiens pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ce sont des personnes avec qui j'ai des bonnes relations. La deuxième raison est la diversité des profils. Il y a le patron de l'entreprise qui est maintenant à la tête de plusieurs restaurants depuis de nombreuses années. Le directeur qui est passé de responsable à directeur il y a quelques mois tout en ayant commencé comme serveur ici même il y a de ça quelques années, tout comme l'assistante de direction qui après avoir refusé 3 fois est passée responsable en juin. Enfin, une serveuse, qui se trouvait dans la même situation que moi initialement, elle a commencé en tant qu'étudiante avec un contrat étudiant pour finir par abandonner ses études et passée en temps complet dans le restaurant. Ces différences de profils et de postes occupés me permettront d'avoir un point de vue différent sur les questions posées. Avec l'avancement de mon mémoire, j'ai également décidé de réaliser des entretiens avec des anciens serveurs qui sont partis, ce sont donc deux anciennes serveuses présentes pendant l'été 2021 que j'ai contactées et qui ont accepté de réaliser un entretien, une des serveuses n'ayant fait que la période estivale en temps complet, quand l'autre était étudiante et présente depuis plus d'un an au moment de l'été. Il y a ensuite l'ancien cogérant de la société qui a démissionné fin 2021 avec comme objectif de monter un projet de son côté, mais qui est finalement revenu en mars 2022. Enfin, le dernier entretien est une serveuse présente depuis août 2021 dans l'entreprise.

J'ai ensuite commencé depuis fin octobre à prendre en note tous les briefings auxquels j'assiste, et ce, jusqu'à février 2022. Ces briefings décrits par le patron comme un moment pour

« faire passer des messages » mais est également toujours selon lui « un contact avec l'équipe, un moment d'échanges ». L'idée de prendre en note ces briefings, c'est tout d'abord de garder une trace de ce qui se dit et par qui. La deuxième idée est de faire une analyse à la fois qualitative, mais également quantitative une fois cette période de prise de notes terminée. Cela dit, j'ai fait face à quelques difficultés pour cette partie-là de récolte de données que j'expliquerai plus en détails par la suite.

Enfin, il y a également toutes les observations que j'ai pu faire pendant mon temps de travail, il s'agit tout de même d'une observation participante avec un volume d'observation assez conséquente, on parle tout de même de 65 heures de travail par mois (sans prendre en compte les heures supplémentaires), autant de temps où je pouvais potentiellement observer ce qui se passe et noter tout ce qui semble pertinent, car oui, j'ai toujours avec moi un petit carnet de commandes et un stylo. Il y a également toutes les observations hors de temps de travail, une fois le service terminé, pendant les repas que nous passons ensemble, les pauses pour aller fumer, lorsque nous faisons les caisses ou tout autre moment de ce registre qui sont souvent synonymes de relâchement.

J'aimerais maintenant aborder les difficultés rencontrées jusqu'à maintenant. J'ai effectivement un accès au terrain, mais cela n'est pas facile tout de même. Tout d'abord, la principale difficulté est la prise de distance. J'ai réalisé plusieurs enquêtes dans mon parcours universitaire et j'avais toujours un regard extérieur dans le sens où je n'étais pas directement impliqué dans l'objet étudié. Le fait d'être « plongé » dedans est à la fois une aide, mais également un inconvénient. Cela m'est d'une grande aide, car je connais donc déjà de nombreuses choses, ce qui m'évite des recherches sur tout l'aspect « technique » du métier de serveur, mais également d'une partie du métier de responsable. Cela me permet par exemple de connaître toutes les règles informelles, le fait que ne pas finir à l'heure est quelque chose de courant, tout comme partir à l'heure alors qu'il reste du travail est très mal vu par les collègues. Des choses qui sont donc difficiles à savoir avec seulement des entretiens et de l'observation.

Du côté des points négatifs, on a donc le recul que l'on doit prendre et qui n'est pas toujours facile, par exemple lors de mon premier entretien avec le patron, il me dit qu'en ce moment, nous sommes en sureffectif, alors que les week-ends, à ce moment-là, nous avons des services très difficiles et des heures supplémentaires qui se comptent par dizaines chaque semaine tout serveurs réunis. Cela peut donc être étonnant sur le moment d'entendre cela,

mais une autre possibilité peut tout simplement être le fait qu'après une période relativement calme, l'activité reparte à la hausse et dans ce cas-là, on se base donc sur les dernières semaines en se disant que l'on travaille plus que d'habitude alors que l'on reprend juste une activité « normale », ne sommes-nous tout simplement plus habitués à cette cadence de travail ? Il s'agit là d'un exemple, mais des situations comme celles-ci se produisent souvent. Le manque de recul ne me permet pas de traiter le sujet de façon objective et neutre. Pour contrer ce problème, je me suis imposé deux règles : premièrement ne faire aucune analyse ou conclusion sur les entretiens ou observations dans la journée qui suit. Cela me permet de prendre un du recul et ainsi d'éviter de « penser comme un serveur » mais bien comme un étudiant de sociologie. La deuxième est une relecture de mes notes, conclusion ou analyses afin d'être sûr d'avoir un point de vue le plus extérieur possible. Autre difficulté qui rejoint également la prise de distance est le fait que dans ce restaurant, j'ai développé des relations parfois amicales avec certains salariés. Ce n'est donc pas seulement des collègues de travail que j'observe, mais également des amis. Et cela remet donc également en question mon point de vue sur la question, la prise de distance se retrouve encore plus compromise. Comment faire la part des choses et savoir ce que je peux raconter ou ne pas raconter ? Naturellement, on parle beaucoup du travail et comment savoir quand cela est quelque chose du registre privé ou professionnel ? La difficulté est alors d'établir cette frontière et de définir à quel moment je peux ou non parler de ce que l'on me dit, ce que je vois, et cela, en toute objectivité.

Enfin, deux erreurs pour lesquelles j'ai mis du temps à me rendre sont liées à ma présence même dans le restaurant. Pour rappel, je suis en contrat étudiant, à raison de 15 heures par semaine et essentiellement les week-ends. Ce qui implique que je sois présent seulement sur trois jours maximums et non sur une semaine entière, ce que j'observe ce n'est donc pas toute l'activité en elle-même, mais une partie de l'activité. Cela s'est ressenti dans la prise en notes des briefings que je mentionnais plus tôt, les informations qui circulent pendant le week-end ne sont pas forcément les mêmes qu'en semaine. De plus, les briefings ont lieu exclusivement le midi, ce qui limite donc le recueil de données. Finalement, cette prise de note, s'est retrouvée insuffisante pour en faire une analyse pleinement pertinente. Cependant, celle-ci ne s'est pas avérée inutile pour autant, j'ai tout de même réussi à en dégager des informations importantes. L'autre erreur dont je parlais et qui revient à la prise de distance est la difficulté à expliquer ce qui se passe, je me retrouve très souvent à parler ou à expliquer des choses que je considère comme acquis par le plus grand nombre, à force de discuter avec mes collègues, il est vrai que je n'ai pas besoin d'expliquer le pourquoi du comment face à certains sujets que

nous avons naturellement intégrés. Cela s'est surtout manifesté quand je parle de mon mémoire avec des personnes extérieures à la restauration, le fait, parfois, de devoir reprendre depuis le début pour que mes interlocuteurs comprennent le fond de la discussion, ce même problème s'est manifesté également durant les entretiens lorsque par exemple, je demande à un serveur de me raconter une journée de travail, en réalité, il explique seulement la moitié du travail que l'on fait réellement, non pas par oubli ou méconnaissance de son métier, mais bien par le fait qu'expliquer quelque chose que l'on reproduit machinalement chaque jour est bien plus compliqué que ce que l'on pourrait penser

Chapitre 1. L'activité du serveur, un métier (mé)connu.

Le titre de ce premier chapitre, que je trouve parfaitement adapté et qui est repris de la thèse d'Angélique Fellay sur laquelle je me suis grandement appuyé pour ce mémoire (Angélique Fellay, 2010), représente tout particulièrement ce que je souhaite exposer dans un premier temps. Mettre en avant, expliquer et analyser les différentes facettes du métier qu'on ne voit pas d'un point de vue de client. L'objectif est de vous emmener avec moi, dans le restaurant afin de vous montrer ce qu'est l'activité d'un serveur. Je commencerai donc par un récit ethnographique de mon été 2021 que j'ai pu passer à La Trattoria. Pourquoi ce moment précis ? Je pense que c'est le plus révélateur, à la fois, car il s'agit de la période où l'activité du restaurant est la plus forte, mais également, car c'est un moment où j'y ai passé beaucoup de mon temps. J'aborderai donc différentes thématiques dans ce rapide récit que je reprendrai plus en détails par la suite pour expliquer de manière plus précise l'activité dont je souhaite vous parler.

1. Récit ethnographique de mon été 2021.

Tout commence en août 2020, après un an passé chez McDonald's en tant qu'équipier polyvalent, je suis en congé pendant les deux dernières semaines d'août. Après des semaines à me dire que je vais changer de travail, je vais chercher autre chose, je le fais enfin un dimanche soir. Sur un célèbre site d'annonces d'emplois, je trouve cette annonce, un poste de serveur dans une chaîne de restaurants ne se trouvant alors pas très loin de chez moi. Je n'ai alors aucune expérience dans le service, je refais mon CV, une lettre de motivation puis sans vraiment y croire, je l'envoie en ligne via l'onglet recrutement du site internet du restaurant. Le lendemain matin au alentour de 10 heures, mon téléphone sonne, c'est un responsable du restaurant qui m'appelle me demandant si je suis disponible pour un entretien dans la journée, étonné d'un appel aussi rapide, j'accepte, et me rends au restaurant à 14 heures pour un entretien. J'essaye tant bien que mal de préparer mon entretien, je me renseigne sur l'entreprise, je fais le point sur mes compétences et je me rends à cet entretien. Je suis finalement très étonné de la tournure de l'entretien, il se passe très bien, on discute avec ce responsable que je ne connais pas encore, c'est un moment d'échanges à la fois sur mon expérience, mais aussi ma vision des choses, ma façon d'être et le profil recherché pour rejoindre l'équipe. Il finit par clore l'entretien en me disant que mon profil l'intéresse beaucoup, que si cela ne tenait qu'à lui, il m'embaucherait tout

de suite, mais qu'il lui faut l'accord du « boss ». Finalement, je reçois un message à 16 h 30 m'annonçant que ma candidature est retenue. En l'espace de 24 heures, je change donc de travail.

Je commence dans l'entreprise par une « intégration », il s'agit d'une heure où le directeur adjoint (que je qualifierai souvent comme responsable au même titre que les trois autres par habitude), celui avec qui j'ai passé l'entretien, nous présente le restaurant, le fonctionnement et s'occupe de quelques tâches administratives. Il finit par nous présenter rapidement l'équipe présente puis nous invite à faire le tour du restaurant. À la suite de cette heure d'intégration, je commence tout de suite le travail, je suis alors au bar avec une autre serveuse qui va me former. Dans un premier temps, je suis essentiellement au bar d'abord avec d'autres serveurs puis tout seul. Le travail au bar demande une certaine organisation, lorsque l'on est d'ouverture, il faut préparer le bar. Il faut alors sortir tous les ingrédients, coupés les fruits si nécessaire, préparer les coupelles à café, les carafes d'eau et tout organiser au mieux pour ne pas aller chercher à droite à gauche des choses en plein service. Durant le service, on s'occupe donc des boissons qui sont commandées, de sortir les bouteilles de soda, les verres, les bouteilles de vin et de préparer les cocktails lorsqu'il y en a. Il faut également faire attention au « retour verres », il s'agit des verres qui sont lavés qu'il faut aller chercher à la plonge pour les ranger ensuite au bar. À la fin du service, il faut ensuite tout ranger, remettre les ingrédients au frigo puis tout laver. Cela paraît relativement simple, mais il faut savoir s'organiser pour optimiser le service et ne pas prendre du retard. En plus de gérer le bar, on est également amenés à aller aider au « pass ». C'est l'endroit où les plats sont posés une fois qu'ils sont prêts avec les tickets sur lesquels il y a écrit le numéro de la table et également tous les plats afin qu'ils arrivent tous en même temps sur la table. Cela n'est pas très compliqué, mais lorsqu'il y a 20 tickets sur le pass en plus de tous les plats, sans compter les plats modifiés avec des ingrédients en plus ou en moins, sans parler de la salle remplie avec toute l'équipe qui court partout, cette tâche prend tout de suite une tournure bien différente. C'est souvent un responsable qui est à ce poste durant le service, mais chaque serveur se doit de venir aider lorsque celui-ci n'a rien d'autre à faire. J'ai donc passé un long moment au bar et parfois au pass avant d'enfin être formé pour être en rang (le service à proprement parler). Lorsque l'on est serveur, on doit évidemment s'occuper de l'accueil et du service du client, mais pas seulement. Lorsque nous sommes d'ouverture, notre rôle est de préparer au mieux la salle, redresser les tables qui ne le sont pas, préparer toute la terrasse l'été, coupé le pain, gonfler des ballons pour les enfants, placer les réservations s'il y en a, et faire le tour du restaurant pour remettre chaque chaise

droite, enlever les potentielles miettes qu'il reste sur les tables ou sur les chaises et tout cela en une heure.

En service, l'accueil est très standardisé, à partir du moment où le client arrive, on doit alors aller le voir dans les cinq minutes qui suivent son arrivée pour prendre la commande, lorsque l'on arrive à la table, il nous est alors demandé de proposer un apéritif et une entrée, une fois cela fait, on doit la taper sur un écran qui envoie ensuite toutes les informations à la cuisine et au bar sous forme de tickets qui s'impriment directement là-bas. Il faut ensuite faire la « mise en place », il s'agit de mettre sur la table de l'huile pimentée, du pain et du parmesan en fonction des plats commandés. Suite à cela, aller chercher les boissons et les entrées s'il y en a (dans ce cas-là, il faut alors faire attention à cette table pour ensuite envoyer les plats lorsqu'ils sont à environ la moitié de l'entrée), puis attendre que les plats arrivent. Si nous n'avons pas d'autres choses à faire, nous les apportons et dans le cas contraire, c'est alors le responsable au « pass » ou un autre serveur qui s'en occupe. Vient ensuite la « visite de courtoisie », il s'agit du fait d'aller voir les clients pendant qu'ils mangent afin de s'assurer que tout va bien et qu'ils ne manquent de rien. La dernière étape est d'aller débarrasser la table lorsqu'ils ont terminé, demander si tout s'est bien passé, puis prendre la commande des desserts, café, thé ou digestif. Autre subtilité, il faut, à chaque fois que l'on se rend à une table, enlever tout ce qui n'est plus utile, par exemple les bouteilles vides, le pain avant le dessert, etc. Les standards de service que l'on doit proposer, en réalité, ne sont pas toujours faciles à respecter (voire impossible) à la lettre comme nous le verrons durant le récit de mon expérience de cet été.

À la réouverture des restaurants, le 19 mai, seule la terrasse était ouverte. À ce moment-là, tout se passait relativement bien, la terrasse est découpée en 3 « rangs » (un rang est un ensemble de tables qui permet de délimiter plusieurs zones dans le restaurant.). Il y a donc le 700, le 800 et le 900² avec à chaque fois entre 10 et 15 tables, en général un rang comprend grossièrement entre 30 et 40 couverts. Sachant que seulement la terrasse était ouverte, nous pouvions sans problème mettre une personne par rang plus quelqu'un au bar et au pass, chose rare, il nous est même arrivé de nous retrouver à deux au pass tellement nous étions de serveurs pour le nombre de tables disponibles. À ce moment-là, les problèmes rencontrés étaient donc au niveau concentration des serveurs dans un même espace réduit, habituellement, il y a seulement deux serveurs maximums sur la terrasse, naturellement, on se marchait un peu

² Voir annexe, plan de salle de la terrasse.

dessus, mais ce problème était compensé par la charge de travail réduite dû à ce sureffectif. Le deuxième problème était la météo, peu importe la météo, pluie, vent, soleil, la terrasse était continuellement ouverte et bien que la terrasse possède des parasols, ces derniers ne pouvaient protéger tous les lieux de passage que nous utilisions. Il y avait donc certains services dans lesquels on avait relativement chaud, d'autre très froid, car nos tenues de travail ne se composent que d'un polo à manche courte. En plus de cela, les clients demandaient régulièrement à changer de table ou à décaler la table afin d'être un peu plus à l'abri, le vent faisant que malgré les parasols, la pluie pouvait parfois leur tomber dessus. Le problème étant que nous ne pouvions déplacer les tables comme bon nous semble à cause des distances à respecter, les clients devaient garder un minimum de distance entre eux ce qui restreint considérablement les possibilités de satisfaire toutes les demandes, sans compter les clients qui ne demandaient pas et où nous étions obligés de faire la police afin de respecter les règles mises en place. Durant cette période, nous n'avions pas eu grand mal à remplir la terrasse et souvent, on se retrouvait avec une file d'attente assez longue où les clients attendaient dehors que des places se libèrent enfin. Nous avons donc souvent des clients mécontents de cette attente ce qui ne facilitait pas franchement la tâche.

Quand la salle du restaurant a pu ouvrir à nouveau le 9 juin 2021, des jauges était encore présente ce qui encore une fois nous permettait de ne pas faire face à une trop forte affluence et de se retrouver dépassés. J'ai donc continué à travailler en poste au bar durant tout le mois de juin, non pas en 15 heures par semaine comme prévu dans mon contrat, mais avec des heures supplémentaires pouvant aller jusqu'à 26 ou 27 heures par semaine. Au total, c'est 40,5 heures supplémentaires que j'ai donc effectué sur le mois de juin. Sur le mois de juillet, j'ai travaillé seulement une semaine pour raison médicale (j'ai bénéficié d'un arrêt de travail allant jusqu'au 1er août inclus). Je devais donc reprendre le 2 août cette fois-ci non plus au bar, mais en salle. J'ai cependant vu sur l'application utilisée par le restaurant pour diffuser les plannings que j'étais planifié pour le 1er août, jour où j'étais normalement encore en arrêt maladie. Pensant que c'était une erreur, j'ai contacté mon responsable (le directeur adjoint) afin de savoir si je devais effectivement travailler ou non, précisant que si cela ne posait pas de problème administratif, je pouvais tout de même venir, que ça ne me dérangeait pas. Il m'a alors répondu que si cela ne me dérangeait pas ça l'arrangeait que je reprenne effectivement le 1er août. J'ai donc repris le travail au mois d'août à raison de 25 heures par semaine d'un commun accord avec le directeur adjoint du restaurant et le patron de la société. Cependant, il m'arrivait encore une fois de faire des heures supplémentaires pour un total de 18,5 heures sur le mois

d'août. J'ai donc gardé ce rythme de 25 heures par semaine jusqu'au 13 septembre, date à laquelle j'ai repris mon contrat en 15 heures étant donné que je reprenais mes études et donc dans l'impossibilité de travailler la semaine. Le tout encore une fois avec de nombreuses heures supplémentaires, souvent 38 au lieu de 25 puis 25 au lieu de 15 pour un total de 50 heures supplémentaire sur le mois de septembre.

Pendant l'été, et donc au moment de la réouverture des restaurants, l'équipe des serveurs, mais également des responsables a vu beaucoup de changements, tout d'abord jusqu'en juillet, un ancien responsable est revenu afin d'aider en attendant que les places libres soient complétées, habituellement, on compte quatre responsables dans le restaurant, mais en revenant du confinement, il y avait seulement deux responsables plus celui qui est venu en renfort quelques semaines. Par la suite, un nouveau responsable est arrivé, mais était dans un premier temps en formation, étant donné qu'il n'avait jamais travaillé dans ce restaurant. Il était donc en formation pendant plusieurs semaines pour bien comprendre le fonctionnement de ce restaurant, pour acquérir toutes les connaissances nécessaires de ce poste. Il n'était donc pas un responsable à proprement parler dans un premier temps. Enfin, le 4^e responsable, est une ancienne serveuse qui occupait le poste de leadeuse de salles, après trois refus, elle finit par accepter de passer responsable, encore une fois, elle est passée par une période de formation, mais de mon point de vue, cela était moins marquant sachant qu'elle était déjà là depuis plusieurs années, connaissait déjà beaucoup de choses et effectuait déjà certaines tâches administratives avant. Je ne pourrais pas vraiment dire si ces changements dans l'équipe des responsables ont eu un impact ou non sur l'été qu'on a passé, souvent décrit comme un « enfer » par mes collègues qui étaient présents.

À la reprise en mai 2021, nous étions encore un petit groupe de 6 ou 7 serveurs ; de ce groupe, nous ne sommes plus que deux aujourd'hui (en réalité, je serai bientôt le seul, l'autre serveuse ayant donné sa démission). Tous sont partis durant l'été, certains n'arrivaient plus à suivre, en avait marre de travailler dans ce restaurant et ont quitté définitivement la restauration, d'autres au contraire ont continué, mais dans d'autres restaurants recherchant une meilleure rémunération et plus de responsabilités. Pour comprendre cette pénibilité dont je parle, le mieux reste encore de donner des exemples et de décrire au mieux ce travail, je vais donc essayer de vous retranscrire certaines soirées et moments passés là-bas afin de vous décrire comment j'ai vécu cette expérience de mon point de vue de serveur.

La dernière soirée, avant que je ne sois en arrêt maladie, début juillet, était un véritable enfer. On était là cinq serveurs ce soir-là, quatre serveurs occupants chacun un rang et enfin moi

au bar. Dans le restaurant, on compte au total 9 rangs,³ le 100, 200, 300 jusqu'au 900 sachant que le 700, 800 et 900 correspond à la terrasse. Habituellement, un serveur occupe un rang et demi, par exemple, il y a le 600/200 que l'on appelle le 6/2, le 100/200, le 300/400 et enfin le 400/500 (aussi appelé 3/4 et 5/4). L'idéal est donc d'avoir une personne dans chaque rang donc quatre serveurs en service et un bar (lorsque la terrasse est fermée). Cette soirée-là était donc sur le papier idéal, car chaque rang était rempli et il y avait beaucoup de clients. Deux responsables étaient présents ce soir-là et un des deux responsables de salle était passé en cuisine pour aller aider, il y avait beaucoup d'attente pour recevoir les plats (je ne me souviens plus exactement de la durée, mais je dirai bien 25 à 30 minutes, pour un restaurant comme celui-ci, cela est relativement beaucoup), presque aucune place libre dans le restaurant et beaucoup de monde qui attendait. On était tous dépassés, j'étais au bar et je recevais sans cesse de nouvelles commandes, je n'arrivais pas à rattraper le retard que j'accumulais, je n'avais plus de verres et pas vraiment le temps d'aller en chercher à la plonge. Les autres serveurs venaient pour m'aider parfois, faisaient leurs boissons eux-mêmes pour ne pas attendre puis repartaient. Au milieu du service, le responsable qui était alors en cuisine pour aider décide de fermer l'accueil afin de réguler un peu le service, cela est très rare, je l'ai vu seulement 2 ou 3 tout au plus. Autrement dit, nous n'acceptons plus de nouveaux clients pour le moment, tout comme les commandes à emporter, on était fermé le temps que cela se calme un peu. Dès que j'avais un moment libre, je courais au pass pour aider à apporter les plats sur les tables, je pouvais voir mes collègues courir à travers le restaurant, les plateaux remplis de verres et d'assiette qui n'attendaient que d'être amenés à la plonge.

Une autre expérience qui est pour moi la pire soirée que j'ai vécue au restaurant depuis que je travaille ici, s'est également passé un soir, un vendredi ou un samedi soir si mes souvenirs sont bons. Ce soir-là, j'étais alors en terrasse, seul le 700 et le 800 étaient ouverts ce jour-là et je devais donc prendre ces deux rangs en plus du 5/4, je devais donc m'occuper de 3 rangs et demi (le 700, 800, 500 et la moitié du 400) au lieu de deux maximums habituellement. Il faisait assez bon dehors et naturellement les clients demandaient à être en terrasse, bien que la responsable qui s'occupait de l'accueil, prévenaient les clients qu'il y aurait de l'attente en terrasse pour la prise de commande, les clients préféraient tout de même y être installés. Je voyais donc mon rang se remplir petit à petit, au début, j'arrivais à garder un bon rythme sans être dépassé par la forte affluence, mais rapidement, je me sentis dépassé. Parfois, il suffit d'un

³ Voir annexe, plan de salle et plan de salle de la terrasse

imprévu pour bouleverser totalement notre organisation. Je me souviens que ce soir-là cet imprévu était un client qui avait commandé une entrée et qui avait demandé d'enlever un aliment, malgré le fait que je l'ai mentionné à la cuisine, ces derniers sans doute dans le rush de la soirée ou en conséquence d'une mauvaise communication entre nous sont passés à côté et ont envoyé une entrée normale sans effectuer la demande du client, ce dernier, mécontent, m'a alors appelé pour me le signaler. Le temps que je m'excuse pour la gêne, que je lui explique que la cuisine est très occupée ce soir et que j'allais faire cela au plus vite, puis que j'explique la situation à la cuisine, toute mon organisation s'est effondrée. On parle alors de seulement deux minutes où j'ai été retenue tout au plus. Mais deux minutes dans un service pareil paraissent être une éternité, je ne savais plus où j'en étais et c'est alors que j'ai oublié que j'étais sur le point d'aller prendre une commande à une table qui attendait déjà depuis 20 minutes. Il n'est pas facile de se rendre compte quand on est extérieur à la restauration, mais être serveur, c'est surtout une très grande organisation, si on n'est pas organisé, l'expérience-client ne sera alors pas optimale. Suite à cela, je me retrouve en train de taper une autre commande sur un écran quand une responsable vient à côté de moi pour faire autre chose, je me souviens lui avoir dit « J'ai besoin d'aide là, je suis dépassé, il y a trop de monde » et elle m'a alors répondu « je suis vraiment désolée, mais je ne peux pas, il y a trop de monde à l'accueil, je ne peux pas partir ». La fameuse table que j'avais oubliée se lève puis vient me voir pour me signaler que cela fait 50 minutes qu'ils attendent. À ce moment-là, on a juste envie de leur dire de retourner à leur table et d'attendre, mais professionnellement parlant, il nous est impossible de dire ça, on se doit de rester calme. On fait donc ce qu'il nous demande en plaçant cette demande comme une priorité et le reste en second plan, le risque lorsque cela arrive est d'oublier ce que l'on devait faire initialement. Si on doit juste apporter une carafe d'eau, cela ne pose en général pas de problème, mais lorsqu'une table nous demande de l'eau, une autre un café et qu'en allant jusqu'au bar un responsable nous interpelle pour nous demander d'apporter un plat sur table, le nombre d'informations qui afflue en même temps est tel qu'il est très compliqué de se souvenir de tout ce que l'on avait prévu de faire. Il ne faut pas oublier que nous sommes alors en train de marcher très vite, voire courir, de faire attention à ne rien casser, ne rien faire tomber, qu'en même temps de faire quelque chose, nous sommes en train de regarder partout et de faire un « plan » des prochaines minutes afin de savoir ce que l'on doit faire par la suite, et encore une fois un seul élément peut casser toute cette organisation que l'on met sois même en place, un peu à l'image d'un château de carte qui s'écroule d'un coup de vent malgré tous les efforts que l'on déploie pour le dresser. Cependant, cette soirée m'a beaucoup apporté, maintenant, je fais régulièrement des petites mises au point tout au long du service quand il y a beaucoup de monde

même si cela me prend un peu de temps (on parle alors de 30 secondes à une minute au maximum, mais encore une fois, chaque minute est très importante), cela me permet d'être sûr de ne rien oublier. Je regarde alors toutes les tables, une à une en me rappelant où ils en sont, par exemple, la 101, ils attendent les plats, la 103, je dois prendre la commande, la 115, ils mangent, etc. Cela me permet d'être sûr de n'oublier personne, mais surtout de me faire une liste de priorités, les clients n'ayant pas encore commandé ou n'ayant pas encore eu leurs boissons étant la priorité. Pour en revenir à cette soirée que je viens de décrire, il est difficile à dire pourquoi cette soirée, s'est si mal passée. Je pense tout d'abord qu'avec une meilleure organisation cela, ce serait un peu mieux passé, mais honnêtement, je ne pense pas qu'à ce moment-là, je pouvais être capable de pouvoir assumer tout seul ce service même avec une meilleure organisation. Je n'avais alors que très peu d'expérience dans le service, je venais d'être formé depuis un mois tout au plus, aujourd'hui, cela serait certainement différent.

2. Organisation et conscience périphérique, des compétences souvent oubliées et pourtant nécessaires.

Ce que j'ai essayé de raconter du mieux possible et sans doute maladroitement dans mon récit, c'est toute cette organisation et le « regard » que le serveur doit avoir sur son espace de travail. Si on reprend une par une toutes les tâches « techniques » qu'un serveur est amenées à faire, tout le monde est capable de les effectuer sans trop de soucis ; prendre une commande, la taper sur un écran, apporter des assiettes ou encore débarrasser une table. Une facilité technique qui est partagée par le directeur adjoint.

« C'est pour ça qu'on a pas mal d'étudiants, car justement, c'est la découverte d'un métier. Puis c'est un métier facile, tu as pas besoin de diplôme, tu es en école, tu as besoin d'un boulot le week-end, tu vas aller où ? Tu vas aller à Mcdo, dans la restauration. »⁴

Comme Richard le dit dans cette citation, le travail est relativement facile, ne nécessite aucune connaissance technique et le profil recherché se repose essentiellement sur le savoir-être de la personne. Il est certain que si l'on se repose uniquement sur les tâches techniques du métier, ce dernier peut être qualifié de facile. Ce qu'il faut cependant prendre en compte, ce n'est pas seulement la technicité du métier, mais tout ce qu'il l'entoure, nous verrons par la

⁴Extrait de l'entretien de Richard, directeur adjoint du restaurant.

suite les aspects physiques du métier et la temporalité spécifique de ce milieu professionnel, dans un premier temps, j'aborderai l'organisation et la conscience périphérique nécessaire à la bonne exécution de ces tâches.

2.1 L'organisation, le maître-mot d'un serveur.

À défaut de ne pas demander de connaissance technique, le métier demande tout de même certaines compétences indispensables pour l'exercer dans les meilleures conditions possibles. L'organisation est sans doute selon moi et plusieurs autres enquêtés une de ces compétences essentielles.

« Après euh, encore une fois, le maître-mot, c'est l'organisation. C'est vraiment que ça, toujours bien observer, être à l'écoute du client, ne pas hésiter leur parler, leur dire, attendez, je fais juste ça et je repasse dans deux petites minutes. Il y a aussi rassuré le client derrière. ».⁵

Mathilde ne mentionne pas seulement l'organisation, mais également d'autre notion sur lesquelles je reviendrai par la suite. S'agissant de l'organisation, cela permet surtout d'offrir un service irréprochable aux clients. Comme j'ai pu déjà l'expliquer, le restaurant possède un certain nombre de règles à respecter, plus communément appeler « standard La Trattoria », une fiche contenant l'ensemble de ces standards est d'ailleurs donnée à chaque salarié lors de son intégration. Cette organisation nécessaire permet de ne rien oublier et de faire les différentes tâches demandées. Par exemple, suite à une prise de commande, il nous est demandé de taper la commande dans un premier temps, de faire la mise en place dans un second temps (poser du pain, du parmesan et de l'huile pimentée) et seulement ensuite d'aller déposer les boissons. Le risque de ne pas respecter cette organisation en allant faire autre chose après avoir pris la commande est d'oublier une de ces étapes. Le client peut alors recevoir les plats sans encore avoir ses boissons ou même nous solliciter par la suite afin que nous lui apportions du pain par exemple.

« Bah si, car il faut faire attention à tout et faire attention à toutes les tables en même temps. Après, c'est aussi une organisation et une habitude à prendre, c'est pour ça, c'est un métier stressant comme beaucoup de gens le disent.

Et comment tu fais pour t'organiser dans ces moments et ne rien oublier ?

⁵Extrait de l'entretien de Mathilde, adjointe de direction.

Bah, après, moi, c'est devenu une habitude, dès que je prends une commande, je mets direct la mise en place, ce sont des automatismes en fait. »⁶

Le terme d'automatismes est ici intéressant, c'est spécifiquement ce qui nous est demandé, que la « mise en place » devienne un automatisme, un automatisme comme beaucoup d'autres qui se développent avec le temps. L'organisation dans un service ne concerne pas seulement le service même du client, le travail de serveur ne se résume pas à servir des clients. À chaque fin de service, il faut que toutes les tables soient de nouveau dressées ainsi que tous les couverts, assiettes et verres rangés. Cela passe par une organisation que l'on met en place pendant le service afin de ne pas se retrouver à tout faire à la fin. L'organisation du travail et le temps consacré à chaque tâche et au bon moment sont des éléments importants à comprendre pour terminer le travail à l'heure. Il est difficile dans un premier temps de comprendre comment on doit s'organiser afin de faire tout le travail demandé dans les temps. De plus, tout cela ne nous est ni montré et ni enseigné pendant la formation. Cette compréhension de l'organisation à adopter découle d'un processus d'apprentissage par les pairs. Le bar est sans doute le poste de travail le plus complexe en termes d'organisation du temps de travail. En semaine, nous n'acceptons plus de clients après 22 heures 30, cela implique que des boissons peuvent être envoyées jusqu'à cette heure-là. Néanmoins, commencer à fermer le bar à cette heure est une grosse erreur, il est alors très compliqué de tout fermer pour 23 heures, heure à laquelle on termine. Il faut donc commencer bien avant et anticipés, en ayant en tête que l'on devra potentiellement ressortir certains ingrédients ou bouteilles de vins.

Quant au fait de toujours devoir faire attention à ce qui se passe dans son rang et de devoir agir et changer son organisation en conséquence, cela fait appel à une autre notion que je vais maintenant aborder.

2.2 Une concentration partagée, la conscience périphérique.

La notion que j'aimerais maintenant aborder est une notion qui est primordiale pour un serveur. J'ai cependant pendant longtemps eu une difficulté à vraiment la définir et trouver un terme pour la désigner. Bien qu'elle puisse logiquement être comparée à l'organisation de son travail, la notion dont je parle est le fait de toujours devoir faire attention à tout ce qui se passe

⁶Extrait de l'entretien d'Emma, serveuse.

autour de nous, de ne pas simplement être concentré sur une seule tâche, mais avoir l'esprit ouvert à l'environnement tout en menant à bien la tâche que l'on effectue.

C'est au fil de mes lectures que je suis tombé sur un article contenant le terme de « conscience périphérique » qui est défini par les auteurs comme « des mécanismes attentionnels qui varient selon l'activité de l'acteur et selon des caractéristiques des éléments de l'environnement, comme leur saillance et leur pertinence pour l'acteur impliqué dans la situation de travail. Nous allons développer ci-dessous certains concepts qui sont liés à cette variation de conscience. ». **(Béatrice Cahour et Barbara Pentimalli, 2005).**

Selon eux, la conscience périphérique se divise en plusieurs niveaux, « l'activité principale aux activités secondaires », « l'activité focalisée à l'activité non focalisée » et « l'activité réfléchie à l'activité pré-réfléchie ». Afin de mieux appréhender ces différents niveaux, je tâcherai de donner des exemples au fur et à mesure pour mieux comprendre ce mécanisme attentionnel en perpétuelle variation.

Pour reprendre l'exemple de la « mise en place », ceci fait référence dans le cas de la conscience périphérique à l'activité principale, ce que l'on est en train de faire actuellement, c'est la mise en place de la commande que l'on vient de prendre. Si une fois que la mise en place est finie, un client nous demande une carafe d'eau, le fait d'écouter la requête du client et de lui apporter une carafe d'eau est encore une fois l'activité principale. Mais prenons un autre exemple, si lorsque l'on pose le pain et le parmesan, le client nous demande de changer la commande ou souhaite ajouter autres choses, la mise en place devient à ce moment l'activité secondaire, notre attention étant focalisée sur la demande du client.

De la même façon, un client me signale que son plat est froid, je vais le rapporter en cuisine pour que les cuisiniers puissent le réchauffer. Je sais que lorsque cela sera fait, ces derniers appuieront sur une petite cloche pour signifier que le plat est réchauffé. Je vais donc, en attendant, continuer ce que je faisais (activité focalisée) avant que le client ne m'interpelle tout en ayant en tête que j'attends le signal de la cuisine (activité non focalisée). Lorsque j'entendrai cette cloche, je devrai arrêter temporairement ce que je fais pour apporter le plat et reprendre mon activité ensuite. Une fois cela fait, je pourrais alors être de nouveau plus attentif à ce qui se passe autour de moi. Cette notion est assez complexe à comprendre et d'autant plus à expliquer, mais résume parfaitement le quotidien d'un serveur, c'est un véritable jeu de variation entre les différentes activités que l'on fait et la focalisation de son esprit sur les tâches.

Ce qu'il faut également comprendre, c'est qu'il ne faut pas voir ces différentes notions comme des choses distinctes, mais complémentaires. On peut très bien avoir une activité principale et des activités secondaires tout en ayant une activité non focalisée en tête. Combinons maintenant les deux exemples. Pendant le plat du client est en train d'être réchauffé, je fais la mise en place d'une table qui en même temps me demande autre chose. Je dois donc faire la mise en place tout en écoutant la demande du client et en ayant en tête que j'attends le signal de la cuisine. À cela, nous pouvons encore rajouter de multiples autres activités secondaires ou activité non focalisées. Arrive un moment où nous sommes dans l'incapacité de traiter toutes les informations données. C'est spécifiquement ce qu'il s'est passé dans mon récit dans lequel j'ai oublié de prendre la commande d'une table. Le nombre important d'informations est tel que la liste de choses à faire s'allonge sans cesse et entraîne un oubli de certaines informations ou demandes. Toute cette dimension de la charge cognitive est propre à chaque personne, chaque serveur possède ses propres limites qui peuvent avec le temps être optimisé avec l'aide de moyen mnémotechnique.

3. Les contraintes physiques, une pénibilité banalisée.

Lorsque l'on parle du métier de serveur, la contrainte physique du métier est l'une des contraintes qui nous viennent en tête en premier. Il est vrai que d'un point de vue physique, être serveur est loin d'être facile. Tout d'abord, on n'est jamais assis, toujours debout et en mouvement toute la journée. Car oui, les journées sont parfois très longues, dans ce restaurant, les journées peuvent durer jusqu'à 11 heures de travail. Et pourtant, cela n'est pas la contrainte la plus mentionnée par les serveurs. Alors évidemment, chaque serveur est plus ou moins sensible à différentes contraintes, mais bien qu'il y ait effectivement un consensus sur le fait que le métier soit fatigant physiquement, ce que j'ai pu observer et vivre moi-même, c'est que cette fatigue physique à laquelle on fait face, est surtout une question d'habitude et d'intériorisation de la contrainte.

« D'un point de vue physique, marcher, rester debout, porter, ce n'est pas trop fatigant ça ?

Bah moi, j'avais l'habitude, car j'étais en coiffure, donc j'étais tout le temps debout, porter aussi, car forcément, quand tu reçois des colis, tu dois les ranger, faire le stock. Donc en vrai, j'étais habituée à rester debout et être fatiguée, donc ça va.

D'accord, tu étais habituée à être fatiguée.

Oui, c'est ça. »⁷

Pour preuve, dans mon récit ethnographique, je ne parle pratiquement pas du côté physique du métier, et cela, pour une raison simple, je n'y pense pas. Durant un service, le nombre de choses à faire étant tellement important que nous n'avons pas le temps de penser à cette fatigue, notre esprit étant pris par ce qui nous entoure. C'est seulement en fin de service quand nous pouvons enfin respirer un peu que cela commence à se ressentir. Quand je repense à l'été dernier, cette fatigue n'est pas ce qui me vient en tête dans un premier temps, je n'y avais d'ailleurs pratiquement pas pensé lorsque j'ai écrit ce récit ethnographique. Au contraire, lors des périodes calmes, alors que nous avons beaucoup moins de travail, cette fatigue est bien plus présente pendant le service. Cela est souvent le cas le dimanche soir par exemple, après un week-end à travailler avec un rythme élevé et n'ayant que très peu de temps pour se reposer, le service du dimanche soir est souvent un moment où l'on ressent une fatigue collective, est-ce dû au fait que nous avons alors beaucoup plus de temps pour y penser ? Cela est en effet possible, je pense qu'avoir l'esprit moins occupé nous laisse alors plus de temps pour penser à cela. À titre de comparaison, si je dois dresser un bilan de mon expérience passé chez McDonald's, je pense sans hésiter au fait que le poste de cuisinier soit très fatigant alors que ce dernier est bien moins physique que le travail de serveur. Lorsque j'étais en cuisine chez McDonald's, je répétais sans cesse les mêmes gestes pendant de longues heures, je me souviens regarder l'heure passer minutes après minutes sans même faire attention à ce que je faisais. Mon esprit n'étant pas occupé, je ressentais beaucoup plus cette fatigue. Le fait de faire abstraction de la pénibilité physique du métier est une notion que j'ai pu retrouver dans mes recherches bibliographiques (Gollac et Volkoff, 2006), dans cet article, il est expliqué que les salariés font preuve d'une autocensure sur leur condition de travail. Remettre en cause ces conditions de travail, c'est avant tout un processus collectif qui demande à ne plus considérer comme « normal » les conditions dans lesquelles on exerce notre activité et de prendre connaissance que ces conditions de travail peuvent avoir un impact fort sur le corps avec les années. Un exemple qui m'est apparu il y a de cela pas longtemps est lors de ma visite médicale, le 10 mars 2022 (soit un an et demi après mon arrivée dans le restaurant), lorsque à la fin de la visite, l'infirmière me donne un ensemble de brochures sur les différents risques lié à l'activité de serveur. C'est seulement à ce moment-là que j'ai pris conscience que le bruit qui nous

⁷Extrait de l'entretien de Marine, serveuse.

entoure chaque jour pendant les services représente un risque, c'est à partir de là que je ne jugeais plus tout ce bruit comme normal, mais bien problématique. Après réflexion, il est vrai qu'en y repensant, notre environnement est très bruyant, entre les assiettes qui s'entrechoquent en cuisine, les ustensiles qui tombent par terre, les assiettes, couverts et verre que nous posons en plonge en vitesse, la musique, le brouhaha continu de la salle ou encore le bruit de l'imprimante au bar qui ne cesse de fonctionner sans parler des serveurs qui parlent bien plus fort que nécessaire lorsque nous voulons communiquer afin de se faire entendre au milieu de tout ce bruit. Le bruit, sur la durée, est un problème très peu prit en compte.

Un autre aspect qui permet de témoigner de la pénibilité du travail est le corps qui se retrouve parfois marqué, je me souviens lors des premiers services que je faisais, ressentir le lendemain de nombreuses courbatures dans les jambes ainsi que des douleurs au pied. Les courbatures passant assez rapidement au bout de quelques jours, les douleurs que nous pouvons ressentir sont quant à elle parfois récalcitrantes après de gros services quand nous pouvons enfin nous asseoir pour se reposer. Cela n'est cependant pas seulement lié à l'activité elle-même, les chaussures peuvent aussi être source de douleurs.

« Sinon autres choses à changer, c'est les chaussures des filles.

Tu sais qu'il y a plus de ballerines, c'est fini.

Ah ouais, ça y est ? Tant mieux enfin. Le seul conseil qu'on nous disait, c'est reposez-vous bien les pieds quand vous travaillez pas. D'accord.

C'était quoi le problème ? Ça faisait mal au pied ?

Ah ouais, ça fait trop mal, j'avais mal au pied quand je rentrais chez moi. »⁸

Les ballerines étaient, en effet, très problématiques pour les serveuses, je pouvais les entendre chaque semaine se plaindre des douleurs engendrées par ces dernières, sachant que nous sommes amenés à marcher plusieurs kilomètres dans la journée, ne pas avoir de bonnes chaussures n'est évidemment pas quelque chose de facile. Lorsqu'une nouvelle serveuse débutait, il est arrivé plusieurs fois de la voir ne plus pouvoir marcher le lendemain de sa première journée tant la douleur était forte. Les autres serveuses essayaient tant bien que mal de la rassurer en affirmant qu'à force, on s'y habitait. Les nombreuses plaintes ont tout de

⁸Extrait de l'entretien de Tatiana, ancienne serveuse.

même fini par faire changer les choses en optant cette fois-ci pour des chaussures classiques, les mêmes que pour les serveurs.

Bien que le métier soit physiquement compliqué, une forme d'autocensure collective semble avoir été adoptée par les serveurs, lors des entretiens dans lesquels la pénibilité physique est mentionnée, cinq des six enquêtés ont qualifié de métier de difficile physiquement, seule une personne ne le jugeant pas trop physique. Cependant, l'aspect du métier qui semble le plus problématique durant les entretiens ne concerne aucunement la condition physique du métier.

4. Une dimension temporelle spécifique qui rend le métier plus compliqué.

Le secteur de la restauration a pour contrainte d'imposer une temporalité contraignante aux salariés. Pour bien comprendre ce principe, il est important de faire un petit rappel de ce qu'implique d'être salarié dans un restaurant. Tout d'abord, c'est devoir être disponible chaque jour de la semaine, certains restaurants sont effectivement fermés un jour dans la semaine ou proposent des jours de repos fixe, mais ce n'est pas le cas ici. Il faut également pouvoir être disponible une grande partie de la journée, de 10 h 30 le matin, et ce, jusqu'à 0 h 30 le soir. Il faut également prendre en compte que l'on travaille le week-end, que pendant les vacances estivales l'activité est au plus haut, qu'il est donc plus compliqué d'avoir des congés à ce moment-là et que les jours fériés sont également travaillés.

C'est spécifiquement toute cette temporalité du métier qui a été décrite pendant les entretiens comme le principal facteur de pénibilité du métier. Ce qu'il faut comprendre, c'est que parler du temps de travail des serveurs est quelque chose de bien plus complexe que ce que l'on pourrait croire, il ne s'agit pas simplement du fait de faire beaucoup d'heures de travail dans la semaine ou de travailler parfois jusqu'à 11 heures dans la journée. Il y a également derrière cela, une multitude de facteurs qui fait que tout rend le travail encore plus compliqué.

4.1 Les « coupures » une présence sur le lieu de travail non rémunéré.

Lorsque l'on s'intéresse au métier de serveur, on comprend assez rapidement que les coupures sont embêtantes pour les serveurs, mais de quoi s'agit-il exactement ? Une coupure est la période durant laquelle le serveur ne travaille pas, elle se situe entre le service du midi et le service du soir. Dans le restaurant La Trattoria, cette coupure dure au minimum 2 heures,

entre 16 heures et 18 heures, mais cette dernière peut durer bien plus longtemps, entre 15 heures et 19 heures par exemple. Cependant, pour beaucoup de serveurs, la coupure est surtout un moment où l'on va rester sur le lieu de travail. Par manque de temps pour certains, pour des raisons économiques pour d'autres, rentrer chez soi pendant la coupure, c'est effectuer deux fois plus de temps de trajets dans une journée, pour une personne habitant à 30 minutes de voiture du restaurant par exemple, on passe donc d'une heure de trajet à deux heures dans la journée, un coût financier multiplié par deux sur la journée et qui sur un mois entier, peut s'avérer être un coût non négligeable. Il y a bien évidemment les transports en commun qui pourrait permettre de réduire ce coût, mais il ne faut pas oublier que dans la restauration, nous sommes amenés à finir tard le soir, lorsque les transports se font plus rares. De fait, une grande majorité des serveurs possèdent le permis de conduire.

« Et travailler à Paris ne te gêne pas ? Car les horaires ce n'est pas facile ici t'es à côté de chez toi, mais si les horaires sont déjà compliqués comme ça, à Paris ça n'arrangera pas les choses.

Ouais après ça fait peur, mais je pense que je trouverai une alternative au pire me rapprocher de Paris ou sinon essayer de trouver un travail en continu qui demande que la journée. Mais le continu ça, c'est important pour moi.

Quitte à faire des grosses journées d'un coup ?

Ouais, je préfère plutôt qu'une coupure de quatre heures qui nous coupe, vraiment qui nous brise la journée et ça nous fait moins de jours de repos.

Pourtant, ici le continu le week-end, on n'aime pas forcément.

Ouais, c'est sûr, c'est épuisant, mais je pense que sur toute une semaine, c'est quand même mieux que de faire le matin et le soir. Après, je pense, c'est juste une question d'habitude en fait. En fait, je préférerais avoir une journée de repos complet et une fois le travail terminé rentré chez moi et pouvoir me poser plutôt que travailler le matin, rentrer ou ne pas rentrer puis recommencer le soir. »⁹

Dans cet extrait d'entretien, Emma me faisait part de l'importance pour elle de ne plus avoir de coupures. Des coupures qui sont devenues un critère d'exclusion pour le prochain poste qu'elle aimerait avoir. Un poste qu'elle a finalement trouvé quelques semaines après que cet

⁹ J'ai donc repris le travail, dans un premier temps, toujours en temps partiel à raison de 15 heures par semaine puis en 25 heures, sans compter les nombreuses heures supplémentaires que je faisais.

entretien eut lieu. Dans une conversation durant laquelle nous parlions de sa démission, elle me confiait « en plus, il n'y a pas de coupure là-bas, c'est du continu ».

Durant les coupures, nous ne travaillons pas, mais nous sommes tout de même souvent sollicités, c'est un moment où l'on prend le temps de manger, sur une table éloignée des clients restant afin de ne pas les déranger, mais au centre du restaurant, de telle sorte que nous pouvons voir sans trop de difficulté tout ce qui se passe dans ce dernier. Lorsque des clients rentrent dans le restaurant par exemple et que le responsable ou serveur de garde (salarié présent pendant la coupure le samedi et le dimanche afin d'assurer le service continue) ne sont pas présents dans la salle, nous devons alors aller les chercher ou aller voir les clients afin de savoir ce qu'ils souhaitent. Mais les clients ne sont pas la seule source de sollicitation, les responsables ou collègues peuvent également venir nous solliciter afin de savoir où nous en étions dans notre travail, si par exemple, on a eu le temps de passer le balai, vider la poubelle, laver les toilettes ou autres informations.

4.2 Une conciliation entre sphère privée et professionnelle pas toujours facile.

Conséquence directe de cette présence accrue sur le lieu de travail, une vie privée qui peut s'avérer difficile à agencer, être sur son lieu de travail de 11 heures à 23 heures engendre de nombreuses difficultés pour entretenir des relations en dehors du travail. Tous les salariés de ce restaurant sont très jeunes, entre 18 et 36 ans. Cet écart est encore plus marquant pour les serveurs qui ont majoritairement une vingtaine d'années. On ne compte parmi les serveurs qu'un seul serveur ayant un enfant, et ce dernier est en temps partiel à raison de 25 heures par semaine seulement le lundi, le mardi et le mercredi afin de pouvoir garder son enfant (sa femme étant responsable dans un autre restaurant).

« Moi je sais que depuis que je travaille en restauration, bah ici, je dis que c'est ma deuxième famille, car je vois plus ma famille tout simplement. Mon copain bah, je le vois quasiment pas non plus, car on a des horaires, mais décalés totalement. »¹⁰

¹⁰ C'est sans doute cette présence accrue qui m'a permis d'avoir une vision différente de mon travail et de mes questionnements.

Pour cette assistante de direction, elle qualifie même ses collègues de « famille », des collègues qui sont donc devenus avec le temps une famille de substitution. On peut également voir à travers ce court extrait que la vie de couple n'est pas facile, ils habitent ensemble, mais ne se voient pas autant qu'elle aimerait.

« Moi ça me dérange pas (les horaires de travail) c'est plus pour ma vie de couple, tu vois. Bah, c'est plus ça qui me pèse, tu vois, même finir à deux heures du matin ça me dérange pas. C'est plus la personne avec qui je suis, ça la dérange que je finisse à cette heure-là, car on se voit pas assez et nana ni et nana na. »¹¹

La vie de couple est dans cet extrait, un sujet encore une fois problématique. Des horaires qui peuvent être pesants pour l'autre même durant les jours de repos. Finir le travail tard implique avec cela un temps de sommeil décalé et plus généralement d'un rythme de vie décalé. Les horaires sont également très variables, ne possédant pas de jours de repos fixe, il est difficile de prévoir des choses telles que des week-ends ou des sorties plus de deux semaines en avance. Ces horaires atypiques sont également un frein dans la carrière d'une personne, à l'image d'Emma pour qui les coupures étaient un facteur à exclure dans sa recherche d'un nouvel emploi, d'autre ont simplement décidé d'exclure la restauration comme perspective d'évolution future.

« C'est vraiment un métier que j'aime beaucoup, si c'était pas aussi compliqué avec les horaires et tout, j'aurais pu en faire mon métier pour ma vie, en faire mes études. »¹²

Lors des entretiens que j'ai effectués avec les serveurs, c'est toute cette temporalité qui ressortait surtout comme problématique. Encore une fois, je tiens à préciser qu'aucunement l'aspect physique du métier n'est jugé simple, il est juste intériorisé par les salariés et considéré comme « normale ». Or, le fait de passer ses journées au restaurant, en prenant en compte les coupures en plus du temps de travail, est relevé comme un véritable problème par les serveurs, un problème dans le sens où le travail prend une grande place dans le quotidien de ces derniers.

¹¹Extrait de l'entretien de Marine, serveuse.

¹²Extrait de l'entretien de Laurine, ancienne serveuse.

Malgré toutes ces contraintes que le métier de serveur revêt, le métier peut être tout de même facilité, être rendu plus « acceptable » ou au contraire ne pas être facilité par les choix managériaux faits par la hiérarchie.

Chapitre 2. Des impératifs de gestion serrée et des enjeux de management humain.

Comme vu précédemment, le métier de serveur est loin d'être facile, de nombreuses contraintes sont présentes, et cela, de façon inéluctable, par le contexte du milieu professionnel. Les contraintes mêmes de ce milieu professionnel le sont également pour les managers dans leur choix et leur travail. L'objectif des responsables (et du directeur adjoint) est avant tout de faire fonctionner le restaurant sans problème. Cela passe par faire attention que la main-d'œuvre nécessaire est présente, la satisfaction des clients, que les chiffres soient bons et assuré la communication des informations importantes. Mais également de gérer tous les problèmes potentiels comme des clients mécontents, des ruptures de stocks ou encore des absences de dernières minutes. En résumé, leur rôle est crucial dans le fonctionnement du restaurant. Mais attention, il est important de comprendre que nous ne sommes pas dans n'importe quel type de restaurant. Le restaurant étudié est une franchise La Trattoria, une franchise étant une entreprise qui, suite à un succès commercial, délègue la création de nouvel établissement à des entrepreneurs indépendants. Un contrat est donc signé entre les deux parties et en échange d'un savoir-faire, de fournisseur, de l'image de la marque, et d'une assistance, l'entrepreneur indépendant verse une somme appelée « droit d'entrer » puis un pourcentage du chiffre d'affaires. Être une franchise accorde donc un certain nombre d'avantages, mais également des inconvénients, notamment dans la gestion du restaurant qui est soumise à certaines règles. Des règles communes pour tous et qui s'apparentent à un processus d'industrialisation de service (Sylvie Monchatre, 2011). Par exemple, les plats sont standardisés et imposés. De plus, on est donc dans un restaurant « familial » avec des prix qui se veulent attractifs, le choix de la clientèle est donc indirectement imposé, tout comme les fameux standards La Trattoria dont je parlais auparavant.

Ce que j'ai observé, et cela, contre toute attente, est que même dans cet effectif réduit de responsables (trois assistants de directions, un directeur adjoint et le patron de la société), les discours managériaux sont loin d'être à l'unisson.

1. Entre discours formels et informels, des objectifs personnels et une perspective différente pour un but commun.

Que ce soit pour les adjoints de direction, le directeur adjoint ou encore le patron, la finalité est double. Premièrement avoir un chiffre d'affaires nécessaire au bon fonctionnement du restaurant et deuxièmement de satisfaire et fidéliser la clientèle. Malgré cette finalité qui est commune à tous les responsables, chaque personne a des objectifs qui lui sont propres et qui ne rentrent pas forcément dans les choix voulus par le patron. Le premier exemple est le discours différentiel autour de la « crise du recrutement » que j'évoque dans mes entretiens.

« En ce moment, on entend beaucoup de crise du recrutement dans la restauration, vous en pensez quoi ?

C'est une connerie, ouais, c'est une connerie, c'est juste des débats, des chaînes d'info qui rabâche la même chose toute la journée et quand tu rabâches quelque chose de pas tout à fait vrai toute la journée ça fait une fake news pour moi à la fin. Après oui, il y en a qui ont des difficultés, mais moi, non je n'ai pas de difficulté, après dans notre métier c'est cyclique, il y a des moments où tu vas pas recruter pendant deux mois pendant trois mois et après, tu as 3 ou 4 départs d'un coup et bah, bah ça arrive hein c'est pas lié au Covid ou la reprise Covid. C'est aussi lié au profil des gens qu'on recrute, on recrute quand même pas mal d'étudiant dans nos équipes donc on sait qu'un moment donné bah ils partent c'est le jeu, donc voilà.»¹³

« En ce moment, on entend beaucoup parler de la crise du recrutement dans la restauration, qu'en penses-tu de ça ?

Je le comprends, honnêtement je comprends, c'est l'effet Covid, [...]. Regardons, à la reprise du premier confinement, on a perdu les 3/4 de l'effectif en salle, la plupart n'ont pas repris, il y a ceux qui ont changé de métier, ceux qui voulaient plus travailler ici, car on travaille beaucoup quand même. Et je pense que l'effet famille du confinement a fait que les gens ont vraiment apprécié et vu que certain ça faisait pas mal d'année qu'ils étaient dans la restauration, ils ont dû se dire bah c'est ça la vraie vie, être entouré de sa famille donc tu te rapproches d'un métier de fonctionnaire entre guillemet où tu fais les 9 17 et tous les soirs tu es avec ta famille

¹³Extrait de l'entretien d'Alexandre, patron de la société.

et que tu puisses profiter pour le même salaire, donc euh, pour moi la restauration si tu n'es pas passionné tu peux pas accepter toutes les conditions de travail.

D'accord, donc c'est quelque chose qui existe vraiment pour toi ?

Ah oui oui, suffit de lancer la télé hein, ils arrêtent pas d'en parler, la crise du recrutement dans notre métier elle est importante. »¹⁴

Ces deux entretiens, fait à pourtant seulement deux semaines d'intervalle, montre un discours totalement contraire. Selon le patron, cette crise est une « connerie » et ne connaît aucunement cette crise dans ses restaurants, de l'autre côté, nous avons le directeur adjoint pour qui cette crise est bien réelle et importante. Que faut-il comprendre de ces discours divergents ? Il m'est difficile de donner une explication sûre et plausible, mais l'explication qui me semble la plus pertinente est la délégation de certaines tâches au directeur adjoint du restaurant. Le patron ne s'occupant pas du recrutement des serveurs et n'étant sur le site seulement un ou deux jours par semaine, ne voit pas cette difficulté à laquelle le directeur adjoint doit faire face, pourtant la communication m'a toujours semblé très bonne entre les différents responsables et le patron. Deuxièmement, comme on peut le voir à travers son discours, le turn-over des serveurs est quelque chose de récurrent et accepté par le patron par la situation du métier. Tout comme les conditions physiques difficiles du métier, un recrutement compliqué semble être intériorisé et accepté au point de ne plus y voir de problème.

Un autre exemple marquant de discours divergeant se situe autour des ratios, des indicateurs qui permettent de suivre l'activité et la rentabilité du restaurant. Le ratio de services permettant de savoir s'il y a assez de personnel ou non sur une journée donnée en fonction du nombre de couverts que l'on a fait. Le ratio de productivité permet quant à lui de savoir si le restaurant est rentable ou non en fonction du chiffre d'affaires et du nombre d'heures payées. Je reviendrai plus en détails sur ces chiffres dans la prochaine partie, mais il me semblait important de présenter ces deux indicateurs-là pour bien comprendre la suite.

« Et euh... On calcule tous les jours et moi, je le suis de très près de façon hebdomadaire, c'est lui qui me dicte est-ce que je dois recruter, pas recruter, etc. Donc ça c'est les deux grands ratios pour suivre ta main d'œuvre. »¹⁵

¹⁴Extrait de l'entretien de Richard, directeur adjoint du restaurant.

¹⁵Extrait de l'entretien d'Alexandre, Patron de la société.

« Et donc ces ratios, c'est un peu les deux chiffres à suivre importants.

Ouais, c'est ça. C'est eux qui vont déterminer si tu gères bien ton équipe ou pas.

Ils sont suivis par qui ces deux chiffres-là ?

Alors le patron en priorité, moi et tous les managers, tous les managers doivent connaître ces chiffres-là. Tout le monde doit connaître au quotidien combien tu fais dans ta semaine. »¹⁶

Ces chiffres ont un rôle important dans le restaurant, ce sont en quelque sorte les signes vitaux du restaurant, comme l'explique le directeur adjoint, ce sont des chiffres qui sont suivis de façon hebdomadaire voir quotidiennement. Enfin, en théorie, entre ce que dit le patron et le directeur adjoint, la réalité est différente. Effectivement, je sais que le patron, le directeur adjoint et chef cuisinier qui sont les trois personnes les plus importantes hiérarchiquement dans le restaurant même si formellement, le chef cuisinier n'a aucun lien hiérarchique avec les serveurs ou adjoint de direction. En réalité, il y a tout de même une subordination informelle. C'est trois personnes suivent de près ces chiffres-là, ce sont des personnes dont l'aspect financier du restaurant intéresse grandement par leur place dans le restaurant. Mais quand on regarde du côté des adjoints de direction qui pour rappel sont au nombre de trois, ils ne s'intéressent nullement à ces chiffres, ce sont des données qu'ils regardent grossièrement sans y apporter une réelle importance.

« Non plus sérieusement, c'est quelque chose que tu regardes les ratios ou tu ne t'en occupes pas ?

Moi sincèrement je fais pas trop attention, je regarde le nombre de couverts qu'on fait et tout ça oui. Mais j'ai pas un regard sur les dépenses tout ça. Je commence un peu à l'avoir par rapport au fait que je fasse les commandes et tout mais...

Car ça ne t'intéresse pas où c'est que tu n'as pas cette habitude de faire attention à ça ?

¹⁶Extrait de l'entretien de Richard, Directeur Adjoint.

J'ai pas cette habitude, parfois je regarde je me dis tient par rapport à hier il y a ça en plus et tout. Mais je vais pas regarder par rapport à il y a un an et tout. »¹⁷

Même si effectivement, il y a un regard sur ces indicateurs, on est loin de la surveillance hebdomadaire demandée, en réalité, chaque personne dans l'entreprise a des objectifs qui lui sont assignés, mais également des objectifs informels qui lui sont personnels. Chaque adjoint de direction par exemple a des tâches et objectif spécifique, on retrouve donc un responsable e-learning, un responsable de la formation en salle et un autre de la fidélisation de la clientèle. Ces tâches sont plutôt secondaires, contrairement à ce qui est dit dans les entretiens et qui laisse penser le contraire. Par exemple, la formation en salle se fait souvent par les serveurs eux-mêmes et non par l'adjoint de direction alors que c'est une de ses missions. La fidélité des clients ne passe pas non plus par les responsables, mais bien par le service proposé par les serveurs, on a beau avoir un responsable pour fidélité de la clientèle, si un problème a lieu un jour où ce responsable n'est pas présent, ce sont les autres qui vont intervenir. Toutes ces tâches, qui leur sont assignées, sont donc plutôt secondaires et ne constituent qu'une infime partie de leur temps de travail. Si on reprend l'exemple de Mathilde qui est responsable de la formation en salle par exemple, elle ne regarde pas forcément ces indicateurs comme le patron ou le directeur aimerait que cela soit fait, mais est très impliquée dans la satisfaction des clients. Lorsqu'il y a un problème avec des clients, c'est souvent elle que je vais aller voir pour trouver une solution, car je sais que ces problèmes la préoccupent beaucoup. Le directeur adjoint sait pertinemment que ces indicateurs ne sont pas suivis par ses adjoints de direction, et quand bien même, ils le suivraient, ces derniers ne sont pas en capacité d'agir sur ces problématiques. Leur regard sur ces indicateurs est passif, seul le directeur adjoint ou le patron peuvent faire quelque chose en réajustant les plannings par exemple pour que ces derniers soient en adéquation avec l'activité.

J'ai beaucoup parlé de chiffres et d'indicateurs dans cette partie, j'aimerais maintenant aborder plus en détails l'éventail des indicateurs présents pour comprendre quels enjeux se cachent derrière cela.

¹⁷Extrait de l'entretien de Mathilde, adjointe de direction.

2. Les ratios, des indicateurs prégnants omniprésents, mais insuffisants et loin de la réalité du terrain.

Nombre de couverts, couvert moyen, ratios de services, ratios de productivité, chiffre d'affaires, chiffre en carte bleue, en espèce ou en ticket-restaurant, tous ces chiffres font partie du quotidien du restaurant. En fin de service par exemple, les serveurs doivent imprimer un « rapport », c'est un ticket qui regroupe une multitude de chiffres qui servent au responsable pour compter la caisse de chaque serveur. Sur ce ticket, on peut retrouver le chiffre total du serveur, le nombre de couverts qu'il a fait et son couvert moyen. Tous ces chiffres sont ensuite remplis sur un fichier excel de manière individuelle puis collective dans un second fichier, on ne rentre pas les chiffres serveur par serveur, mais la totalité toutz serveurs confondus avec en plus le chiffre des ventes à emporter (VAE) mais également des commandes Uber eat (souvent abrégé Uber). Ce fichier excel appeler « tableau de bord » est l'endroit où l'on retrouve tous les chiffres importants, il est regardé de façon quotidienne. Mais tous ces chiffres ne sont pas forcément utiles, on en distingue quatre qui sont suivis de façon régulière et que l'on peut diviser en deux catégories. Le nombre de couverts, suivis par tous les salariés afin de savoir combien de couverts ont servi dans un service ou dans la journée, le couvert moyen qui est la somme moyenne dépensée par chaque client sur un temps donné et permettant de savoir si les serveurs font assez de « vente additionnelle » par exemple, ces deux chiffres représentent la première catégorie d'indicateurs, des indicateurs que l'on pourrait qualifier de « grands publics » dans le sens où ils sont largement accessibles à tous et regardé de façon plus ou moins régulièrement par tous les serveurs. On retrouve ensuite la deuxième catégorie qui regroupe les deux ratios, ces indicateurs-là sont suivis exclusivement par un groupe de 2 ou 3 personnes : le patron, le directeur adjoint et le chef cuisinier. Le nombre réduit de personnes qui s'y intéressent est expliqué par le fait que les autres salariés de l'entreprise n'ont aucun intérêt à les suivre. Là où les serveurs peuvent trouver un intérêt à connaître leur couvert moyen et le nombre de couverts par satisfaction de savoir qu'il a fait un bon service, savoir si les ratios sont bons ne lui apporte aucune satisfaction.

« Et du coup, tu as commencé à me parler des ratios, tu peux m'en parler un peu plus ? À quoi ça sert et d'où ça vient ces ratios ?

Alors, le ratio de services, c'est le nombre de couverts divisé par ton nombre d'heures donc ça te donnera en moyenne, il faut savoir que tu es entre 1,95 et 3,40

on va dire. Quand tu es dans le bon, tu vas être dans les 2,70, 2,80 et 3,20. Là ça veut dire quoi ? Ça veut dire que pour le nombre de couverts, si tu as trop de staff, si tu fais 300 couverts et que tu as trois serveurs, et bah, il va être à quatre le ratio, et quatre, tu vas être en rouge, car tu as pas le bon staff, tu as pas assez de staff par rapport aux gens, donc tu tires sur les gens, c'est que les gens travaillent beaucoup trop par rapport à ce qu'ils doivent faire de manière générale. Si tu es à 3 ça veut dire que tu as un bon ratio entre le nombre de couverts que tu fais et les heures que tu fais avec tes employés, c'est-à-dire que chacun à un travail respectable. Si tu es en dessous, c'est que tu as trop de salariés. Par exemple, si tu as 1,70, 1,80 voir 1,58 comme on a en ce moment c'est que tu as trop de salariés par rapport au nombre de couverts que tu fais. C'est ce qui te permet de voir que tu perds de l'argent car à partir du moment où tu as un ratio de 1,50, tu perds forcément de l'argent, car tu as trop de salariés comparés à ce que tu rentres d'argent enfin en termes d'heures quoi. Le ratio de productivité, c'est la même chose, mais c'est plus financier, c'est le chiffre d'affaires que tu divises par le nombre d'heures, donc c'est encore plus précis pour savoir si tu gagnes ou perds de l'argent, là, on parle d'argent concrètement, l'autre ça te donne une idée d'estimation par rapport à tes plannings alors que le ratio de productivité, c'est vraiment pur financier, pur argent. Le minimum ça va être entre 35 40 et le maximum, tu peux aller jusqu'à 60. L'idéal ça va être d'être entre 45 et 55, ça veut dire que tu as bien travaillé, une bonne rentrée d'argent et que sur ta journée, tu vas être gagnant, rentable. Si tu fais 35, bah là, tu retires, ta masse salariale, ton coût matière, ton électricité et ton loyer, bah tu perds de l'argent, donc c'est ce qui te permet d'avoir une tendance de si tu gagnes de l'argent ou si tu en perds. Si tu es toujours entre 50 55 tu gagnes de l'argent, si tu es en dessous, tu en perds. Tout ça, c'est une question d'organisation et d'anticipation, car si tu vois que tu es toujours dans le mal, tu ne vas pas embaucher. »¹⁸

Les deux indicateurs mentionnés, les ratios, sont présentés ici comme des indicateurs prégnants (Valérie Boussard, 1998). Dans un article qui prend comme cas d'étude la Caisse d'Allocation familiale, Valérie Boussard présente deux types d'indicateur, les indicateurs inertes, qui sont des indicateurs existants et font effectivement preuve d'un certain suivis dans le sens où ils pourraient être à l'origine de plan d'action par exemple, mais qui sont totalement inutilisés et au contraire d'autres indicateurs qui sont omniprésents dans l'organisation et la gestion, les indicateurs prégnants. Ces ratios sont donc des indicateurs prégnants dans l'organisation du restaurant, ce sont eux qui indiqueront si on est en manque de personnel, donc s'il faut recruter ou non et si le restaurant fait assez d'argent ou non. Ils sont la base de l'organisation et de la gestion du restaurant par le patron et le directeur adjoint.

¹⁸Extrait de l'entretien de Richard, Directeur Adjoint.

Ces deux indicateurs ne sont pas à prendre en compte séparément, ils sont donc complémentaires, prendre en compte un seul de ces deux ratios n'a pas vraiment de sens, car même avec un bon ratio de service qui se situe autour de 2,8 comme expliqué par Richard, si les clients prennent seulement des margaritas qui sont les pizzas les moins chères proposées dans le restaurant, le restaurant ne gagne pas d'argent. De la même manière, avoir un ratio de productivité à 60, mais avec seulement trois serveurs et deux cuisiniers, cela engendre forcément de l'attente dans la prise de commande, dans le service des plats et les clients ne seront pas satisfaits, ce qui entraîne donc le risque de ne pas les voir revenir. Pour mieux mettre en évidence ces ratios, un code couleur a été attribué sur le tableau de bord afin de mieux s'en rendre compte, vert quand les chiffres sont bons, orange quand on est dans la limite et rouge quand c'est trop ou insuffisant. La subtilité de ces ratios est donc de trouver un équilibre, cet équilibre se situe dans les chiffres de référence donnés dans la citation présente. Concernant le nombre d'heures dont parle Richard, il s'agit du nombre d'heures payées, que ce soient les serveurs, les cuisiniers, le plongeur ou encore les responsables, autre subtilité, le ratio est fait à la journée. Ce qui peut poser problème quand on veut s'intéresser à la situation plus en détail.

Prenons un service en semaine, le vendredi midi par exemple. Nous avons dans notre exemple 4 serveurs, un au bar et trois autres, occupants trois des quatre rangs ouverts ce jour-ci et tous les serveurs terminant à 16 heures. Durant le début du service, on fait face à beaucoup de clients qui arrivent relativement tôt puis ça estompe petit à petit. Les serveurs ont du mal à faire face à cette vague de client et du retard dans les prises de commande commencent à s'accumuler. Arrivé 15 heures 30 tout le monde a terminé, il ne reste plus rien à faire et les serveurs peuvent donc partir. Le ratio va logiquement être plutôt bon et dans le vert, mais ces derniers ne prennent pas en compte que durant la première partie du service, les ratios étaient dans le rouge, car il y avait beaucoup trop de clients par rapport au nombre de serveurs présents et durant la deuxième partie du service, les ratios étaient également dans le rouge, car peu de clients pour le nombre de serveurs présent. Le problème de ces indicateurs étant que même s'ils sont effectivement utiles et peuvent donner une idée de la situation, le seul regard de ces indicateurs n'est pas suffisant, il faut ajuster en permanence pour faire face à la réalité du terrain, mais également, chose que les indicateurs ne font pas : anticiper.

En effet, avec l'arrivée de l'été, les départs prévus et la hausse d'activité à prévoir, il faut être en mesure d'avoir les ressources nécessaires pour aborder l'été dans les meilleures conditions possibles. Cette anticipation passe donc par le fait de ne pas prendre totalement en considération les ratios pour avoir le temps de former les nouveaux serveurs qui vont arriver

afin qu'ils soient prêts une fois que la haute saison sera là. Si on ne prend pas en compte les problématiques actuelles d'anticipation pour l'été, le directeur adjoint va regarder ces fameux ratios, et cela, de façon automatique avant chaque embauche afin d'être sûr qu'un serveur qui part doit nécessairement être remplacé. Même si ces ratios ne permettent pas de faire état de la réalité du terrain, ils permettent toutefois d'avoir une idée globale de la situation actuelle et l'ajuster si besoin pour éviter une nouvelle embauche qui ne serait pas nécessaire. On peut prendre l'exemple d'un tableau de bord qui indique des ratios en rouge pendant les week-ends, car il manque un serveur afin d'avoir le personnel nécessaire, le directeur adjoint ne va pas se dire qu'il faut recruter quelqu'un pour le week-end, il va d'abord regarder les ratios afin de mieux se rendre compte de la situation en enlevant un serveur un soir de semaine par exemple pour le mettre sur le week-end si cela est possible.

Cette réalité d'ajustement est également présente dans les outils d'aide pour les commandes. Le restaurant possède en effet un outil qui, sur le calcul des ventes des semaines passées, donne une prévision des commandes à faire. Même si cet outil est très utile, il est nécessaire de toujours vérifier afin d'être sûr de ne pas être en rupture. De la même façon, il ne prévoit pas les hausses d'activité liées aux vacances scolaires et les changements de carte qui font que certains produits vont disparaître ou être consommé dans des quantités différentes.

J'ai rapidement évoqué la question du recrutement et de l'anticipation dans le recrutement de serveur, et la grosse difficulté se situe bien là actuellement, le milieu de la restauration fait face à une forte pénurie de main-d'œuvre selon les médias.

3. The Big Quit, difficulté de recrutement et milieu professionnel sous tension.

The Big Quit, ou grande démission en français, est un phénomène venu des États-Unis qui fait suite à la crise sanitaire actuelle. Selon un article du journal *Le Monde*¹⁹, ce phénomène se caractérise par une augmentation des démissions des salariés afin de trouver un travail qui correspond mieux aux attentes de ces derniers. Les salariés se disent, en effet, beaucoup plus soucieux de leur santé mentale, physique et de leur épanouissement au travail. Sur l'année 2021, ce sont donc 38 millions d'Américains qui ont donné leur lettre de démission. Bien que ce phénomène ne soit pas aussi présent en France, une augmentation des démissions a pu être observée. Selon une enquête de la DARES publiée en novembre 2021, le nombre de démissions en CDI a augmenté respectivement de 10,4 % et 19,4 % sur les mois de juin et juillet 2021 par rapport à 2019. Toujours selon la DARES, cette augmentation s'explique par le contexte de la fin de l'activité partielle de grand nombre de salariés. Le nombre de démissions élevé dans la restauration n'est cependant pas anormal, il faut savoir que ce sont un tiers de nouveaux salariés qui rejoignent la restauration chaque année sur l'effectif global. Selon cette étude, entre février 2018 et février 2020, ce sont en moyenne 370 000 personnes qui quittent ce secteur d'activité chaque année. Le métier est effectivement soumis à un turn-over très important, la difficulté se situant à trouver de nouveaux salariés pour compenser le nombre de démissions important. À titre d'exemple, dans l'équipe de serveurs qui étaient présents à mon arrivée dans le restaurant en septembre 2020, il reste seulement une serveuse, Emma, qui part le 24 avril, et moi. En l'espace d'un peu moins de 2 ans, c'est donc environ 90 % des serveurs qui ont changé (en partant du principe que l'équipe est de plus ou moins 10 serveurs en moyenne en fonction de la saison). Ce turn-over important rejoint directement le premier chapitre de ce mémoire, les conditions de travail difficile du métier de serveur, la faible attractivité et la rétention de main-d'œuvre qui est un réel défi pour les restaurateurs. Cependant, cette tension pré-covid sur le milieu du travail est à relativiser (Michèle Forté, Sylvie Monchatre, 2013), dans un premier temps, cela ne concerne pas les encadrants et les salariés « carriérisables » qui sont beaucoup plus stables que les autres salariés.

¹⁹LEPARMENTIER, Arnaud. L'immense vague de départs dans les entreprises américaines bouleverse le marché du travail. *Le Monde.fr* [en ligne]. 25 janvier 2022. [Consulté le 16 avril 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/emploi/article/2022/01/25/la-grande-demission-aux-etats-unis-une-vague-de-departs-deferle-sur-les-entreprises_6110824_1698637.html.

« Faut savoir que avant le Covid, je mettais une annonce en 3 jours, j'avais 60 CV, mais vraiment hein, j'avais énormément de CV. »²⁰

Deuxièmement, le terme de « pénurie » suggère un manque réel de candidat. Si on a effectivement un nombre de postes non occupés très important dû au turn-over, le nombre de candidats reste relativement élevé comme le prouve cette citation (pour rappel, je parle pour le moment de la situation avant Covid). Pour expliquer la situation de « fausse pénurie », les auteurs de cet article mentionnent l'idée que l'annonce de pénurie est en quelque sorte un effet d'annonce afin de prévenir les différents acteurs du secteur tel que Pôle Emploi, qu'un nombre important de postes va être à pourvoir.

Il est également important de ne pas oublier que nous parlons ici d'une chaîne de restaurants, une chaîne où chaque poste est étudié au préalable et très standardisé. Ce qui implique que le travail demandé dans cette chaîne n'est pas très technique comme j'ai pu déjà le dire, cette simplification des tâches et la standardisation mise en place a pour conséquence de pouvoir embaucher des personnes non qualifiées (souvent jeunes) ou étudiants pour qui le métier ne demande que très peu de connaissance technique. Une simple formation de quelques jours suffit avant que celui-ci ne soit opérationnel. Ce qui entraîne donc une facilité comparée aux restaurants traditionnels ou plus haut de gamme qui peuvent demander une expérience à l'embauche. Le principal critère pour le recrutement dans le restaurant se situe principalement sur le savoir-être de la personne, évidemment la motivation est évaluée lors de l'entretien, mais également sa présentation et sa manière de parler.

« Et sur quel critère tu te bases pour recruter du personnel ? »

Bah déjà, la localisation, la propreté du CV, s'il a été bien amené, bien construit. L'âge aussi, si c'est quelqu'un qui est mineur, je ne vais pas l'embaucher, j'ai des contraintes, tu peux pas travailler le dimanche, à 22 heures, je dois te libérer, tu peux pas faire d'heure supp, donc c'est des contraintes qu'on peut pas se permettre dans ce métier-là. Donc déjà les mineurs, je les prends pas. Les gens qui habitent trop loin je les prends pas, car tu finis très tard, il suffit que tu habites à 40 minutes, et tu as pas le permis, tu fais comment pour rentrer chez toi ? Donc déjà c'est des critères de base. Et après ce que je fais, c'est que quand le CV me plaît plutôt pas mal, et que tu as pas besoin d'expérience, c'est pas ce que je regarde. Et une fois que tu as rempli tous ces critères, on fait un entretien, et après dans l'entretien c'est

²⁰Covid dans notre quotidien, de nombreux articles et reportages télévisés font état de restaurateurs qui peinent à trouver des salariés, mais également des articles de journaux faisant de façon plus générale une comparaison avec la situation américaine, le « big quit », appeler en France, la grande démission. Le deuxième grand thème que j'aborderai est donc le management même du restaurant, en particulier les différents indicateurs présents dans notre quotidien.

le savoir-vivre, le savoir-être, la motivation, le respect, toutes ces choses-là. Je vais pas te bombarder de questions sur le métier tu vois, car tu peux l'apprendre très vite, mais c'est surtout ta mentalité dans le travail. Tu as 2 CV devant toi, un mec qui a 15 ans d'expérience dans la restauration, mais je sens dans l'entretien pas respectueux, il parle mal, mauvais savoir-vivre, mauvais savoir être et il se tient pas bien. À droite tu as un CV d'une jeune étudiante jamais fait de restauration, mais qui a un vrai savoir-vivre, qui est motivée, qui a envie d'apprendre et respectueuse bah, je vais la prendre elle. Car c'est plus facile à gérer déjà, et c'est mieux, l'expérience ne fait pas tout, c'est la mentalité au travail c'est plus important, c'est comme ça que tu crées des vraies équipes, que tu seras productif avec des gens respectueux entre eux et un vrai savoir être et savoir-vivre. »²¹

Ce qui est recherché n'est donc pas quelqu'un avec une expérience, mais avec un profil compatible selon ses critères, préférant même le profil de la personne à l'expérience. Outre ce qui a été dit dans l'entretien, avec l'observation participante que j'ai effectuée, j'ai pu voir qu'il accorde beaucoup d'attention au candidat ayant travaillé chez McDonald's auparavant. Pour en avoir discuté avec lui, il m'a confié être souvent satisfait des personnes ayant travaillé là-bas par le dynamisme que cela demande. Cependant, tous ces critères de recherche et cette sélectivité qu'il pouvait demander avant la période du Covid ne sont aujourd'hui, plus d'actualité par manque de candidats.

« Oui, j'ai mis du temps à recruter oui, car avec le Covid les gens sont plus trop intéressés par la restauration, faut le savoir. Faut savoir que avant le Covid je mettais une annonce en 3 jours, j'avais 60 CV mais vraiment hein, j'avais énormément de CV. Là je mets une annonce en 1 semaine j'en ai 3, et il faut voir la qualité des CV, c'est des mecs qui habitent à 300 km donc c'est compliqué. »²²

D'après lui, les personnes ne s'intéressent plus à la restauration suite au Covid, une situation qui peut se confirmer aux vues du peu de CV qu'il reçoit comparé à la situation avant la crise sanitaire et aux nombreux articles de presse que l'on peut voir actuellement suite au propos de Jean Terlon, vice-président de la branche restauration de l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie pour franceinfo²³. Selon lui, il y a actuellement « entre 200 000 et 300 000 offres d'emploi non pourvues ». Une situation qui semble correspondre aux difficultés

²¹Extrait de l'entretien de Richard, Directeur du restaurant.

²²Extrait de l'entretien de Richard, Directeur du restaurant.

²³https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/metiers/restauration-hotellerie-sports-loisirs/covid-19-entre-200000-et-300000offres-d-emplois-sont-non-pourvues-dans-la-restauration_5088394.html

de recrutement actuelles du directeur adjoint. Lors d'une discussion faisant suite à la démission d'Emma et des remplacements à prévoir, il précisa « qu'il ne trouve personne » et qu'il a « beaucoup de mal à recruter ». Cette difficulté de recrutement entraîne un retard dans les recrutements prévisionnels en vue de remplacer les serveurs qui partent, mais également de « construire » une nouvelle équipe pour l'été. Le directeur adjoint se retrouve donc à recruter des serveurs au compte-goutte et dans l'urgence sans être sûr que les profils soient bons. Autre conséquence, on forme également dans l'urgence, le temps de formation est potentiellement réduit en fonction du moment des arrivées et de l'activité, ce qui implique donc des conséquences des deux cotés. Du côté de l'employeur qui se retrouve avec des salariés dont la formation n'est pas complète ou pas autant qu'elle le devrait et de l'autre des salariés qui ne sont pas accompagnés comme ils le devraient, qui vivront cette expérience comme mauvaise. Cela donne donc lieu à un cercle sans fin où la personne a une mauvaise expérience de son activité, ce qui n'arrange donc pas l'image du métier et rend le recrutement encore plus difficile pour la suite.

Malgré mes recherches, il est difficile de faire une comparaison entre la situation avant et après COVID. Par manque de recul et de travaux sociologiques, les seules ressources scientifiques dont je dispose sont une publication de la DARES²⁴ concernant l'évolution des effectifs avec la crise en plus du nombre de démissions plus élevé que les autres années que je mentionnais plus haut. Cette publication nous apprend que suite à une augmentation de l'effectif total d'environ 50 000 salariés dans la restauration et l'hébergement chaque année et que 1/3 de cet effectif est renouvelé chaque année également, ce renouvellement ne concerne que 213 000 nouveaux salariés entre février 2020 et février 2021, contre 420 000 les années précédentes. Durant cette même période, c'est également deux fois moins de recrutés que l'année précédente, parallèlement, on compte plus de sorties du secteur que d'entrées, phénomène inverse des années précédentes. Pour résumer cette publication, les auteurs expliquent que l'hôtellerie restauration fait face à un problème de recrutement pour combler les 200 000 nouveaux salariés qu'aurait dû accueillir le secteur, mais qui, compte tenu des restrictions et notamment du confinement, n'ont pas pu avoir lieu.

²⁴BARRY, Victor, PALOC, Tristan et OBSER, Justine. *Hébergement restauration : quelle évolution des effectifs avec la crise ?* | *Dares* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 21 avril 2022]. Disponible à l'adresse : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/hebergement-restauration-quelle-evolution-des-effectifs-avec-la-crise>.

Cependant, la situation actuelle reste difficile à analyser et à expliquer sociologiquement dû au manque d'enquête et de chiffres officiels sur la situation pour le moment. Tout ce dont je dispose, outre les publications de la DARES, sont donc le témoignage du directeur adjoint ainsi que les articles de presse que l'on trouve sur internet. Pour cette raison, je fais seulement état de la situation actuelle que j'ai pu observer sans y proposer une analyse concrète de la raison de la potentielle attractivité du secteur qui semble s'être encore dégradée. Bien que le secteur ait perdu un nombre de salariés non négligeable et un manque de recrues perdues dû à la situation actuelle, je pense qu'il est important de voir comment se stabilise la situation dans les deux prochaines années en partant du principe que le secteur ne rencontre d'autres restrictions afin de mettre en évidence ou non un problème d'attractivité sur le long terme.

Malgré ce contexte, les témoignages et mes observations ont tendance à confirmer cette « crise du recrutement » qui semble toucher la restauration actuellement, des problématiques autour du recrutement semblent être bien présente dans le restaurant étudié. Dans un dernier chapitre, j'aborderai plus en détails le problème de l'attractivité du métier de serveur et les solutions possibles qui sont envisagées ou mise en place. Je parlerai également dans ce chapitre des facteurs qui font que des serveurs sont tout de même présents encore aujourd'hui et prennent du plaisir à travailler au milieu de toutes de ces contraintes.

Chapitre 3. Un secteur qui doit compenser le problème de son attractivité.

Cela n'est pas nouveau, la restauration souffre d'une mauvaise image. Ayant moi-même une image négative du métier de serveur avant de commencer ce travail, entre les horaires de travail et le métier qui m'était décrit comme très compliqué, j'ai beaucoup réfléchi avant d'accepter ce poste. Toutefois, je me suis rendu compte avec le temps que cette mauvaise image, dont souffre le métier, n'est pas entièrement justifiée.

1. La restauration, un milieu qui souffre de sa mauvaise image.

J'ai pu le mentionner au fil de ce mémoire, entre les conditions de travail et autres contraintes du métier, être serveur n'attire plus. Récemment, début 2022, les syndicats ont négocié une augmentation de 16 % en moyenne des salaires dans la restauration. Cette hausse des salaires qui sera effective en avril 2022 a pour but de fidéliser les salariés et d'en attirer de nouveaux. Pourtant, cette hausse assez minime pour les serveurs, mais tout de même non négligeable, ne fait pas tout, cela n'enlève en rien les horaires de travail difficile par exemple. Pour continuer dans le thème de la rémunération, il faut savoir que tout dépend de l'établissement, les chaînes de restaurants comme La Trattoria par exemple présente un niveau de rémunération très bas, le SMIC pour les serveurs lorsqu'il commence et à peine plus pour les cuisiniers. Concernant les responsables, je parle donc ici des adjoints de direction et non du directeur adjoint, la seule indication que je possède est que le salaire est le même que les serveurs cumulés au pourboire (tips).

« Mais faut savoir que c'est pas le salaire qui me fait rester. Il y en a beaucoup qui pensent que parce que je suis responsable, je gagne beaucoup plus. Mais pas dans les chaînes. Forcément, j'ai été augmenté, mais je gagne pareil que vous, enfin pareil que vous avec les tips, on va dire. »²⁵

Cela reste cependant difficile à estimer, les pourboires étant un revenu très variable allant du simple au double en fonction de la saison. Cela n'est qu'une simple estimation de ma part et donc à prendre avec des pincettes, mais en temps normal un serveur reçoit entre 150 et 200 euros de pourboire par mois pour un « mauvais mois » et peut sans trop de souci aller jusqu'à 400 euros pour « bon mois ». Lors de l'été, la période où les pourboires sont les plus généreux et nombreux, un serveur peut facilement gagner 500 ou 600 euros de pourboires. Bien

²⁵Extrait de l'entretien de Mathilde, Adjointe de Direction.

que cela dépende beaucoup des clients, le facteur des jours travaillés est également à prendre en compte, un serveur ne travaillant aucun week-end dans le mois verra ses pourboires considérablement baisser, le week-end étant le moment où l'on en reçoit le plus. Cela s'explique par une activité plus forte, il y a plus de clients et donc plus de pourboires, mais également par la clientèle qui est différente. Le restaurant se trouvant dans une zone commerciale, nous avons beaucoup de salariés qui viennent manger pendant leur pause du midi ou pour des « repas d'affaires » et qui ne laisse donc aucun pourboire étant donné que le déjeuner est pris en charge par l'entreprise, ou réglé par ticket restaurant. Dernière subtilité, les pourboires ne sont pas les mêmes pour tous les serveurs, l'attitude et la manière d'être de chaque serveur à un rôle important au moment de l'addition. Certes, les salaires sont bas, mais les pourboires sont un complément de revenu non négligeable et non imposé (dans le sens où ils ne sont jamais déclarés) très apprécié par les serveurs.

La deuxième contrainte qui résulte d'une faible rétention de main-d'œuvre est le cumul des conditions de travail difficile et du temps de travail. En plus des conditions de travail parfois compliqué comme déjà vu dans le premier chapitre, il y a également le rythme de travail qui est très intense par moment, ces deux aspects réunis créent une fatigue tout d'abord sur le court terme, une fatigue causée par le fait de rester debout et de marcher toute la journée, une fatigue par le fait de porter des charges toute la journée mais également une fatigue auditive qui est très souvent minimisée, voire ignorée. On est toute la journée dans un environnement très bruyant entre la musique de fond, les clients qui parlent entre eux, le fait de devoir parler fort pour se faire entendre et tous les bruits causés par la vaisselle. Tout cela crée, en plus d'une fatigue corporelle sur le court terme, des conséquences sur le corps sur le long terme. Les horaires de travail, devoir être toujours disponible à la fois pour « pousser » en fin de service, des heures supplémentaires sur ces temps de repos, les coupures qui présentent une contrainte temporelle indéniable sans oublier que les week-ends et jours fériés accentuent cette fatigue sur le long terme.

« Bah en fait, le travail, tu ne peux pas le changer, donc tu fais avec, tu sais que tu as signé pour ça, ce sont tes missions. Mais quand ils ne te facilitent pas la tâche (les responsables), en fait ça rend le travail plus pénible qu'il ne l'est déjà quand t'aime pas faire ça. Moi, je sais que j'aimais bien, c'était fatigant, c'était pas non plus un travail de rêve, mais quand il y a plein de petit truc qui se ramène et que c'est négatif bah ça rend le travail encore plus difficile »²⁶

²⁶Extrait de l'entretien de Tatiana.

Cet extrait permet de se rendre compte que la pénibilité mentionnée est connue des serveurs, ils sont conscients que les inconvénients sont présents et qu'ils doivent faire avec. L'enjeu pour les responsables est donc de limiter cette pénibilité, de ne « pas rendre le travail plus pénible qu'il ne l'est déjà ». Il est cependant nécessaire de prendre du recul sur la chose et de comprendre que les responsables n'ont pas pour objectif de « rendre le travail plus pénible » comme Tatiana le mentionne, mais pour assurer un minimum de qualité durant les services et correspondre au standard attendu par la marque.

Mais dans ce cas-là, comment attirer de nouveaux salariés et faire rester ceux qui sont présents ? Sachant qu'une chaîne de restaurants présente de nombreuses contraintes dues au contrat qui la lie à la marque, la marge de manœuvre est relativement réduite. L'augmentation des salaires ne semble pas être une piste envisagée pour le restaurant dans lequel je travaille, cependant je ne pourrais pas dire s'il s'agit d'une contrainte économique réelle ou simplement un refus du patron de procéder à une hausse des salaires. De plus en plus, ces derniers temps, nous pouvons voir des articles de presse ou des témoignages de restaurateur essayant d'attirer des salariés avec de nouveaux avantages comme la fermeture de l'établissement les dimanches, et cela, afin de retrouver un semblant de vie familiale. Selon un article de francebleu²⁷, des restaurateurs font le choix de miser sur la formation et le profil plutôt que sur l'expérience afin de recruter de nouveaux salariés, un choix déjà mis en place par le patron et le directeur adjoint comme mentionné plus haut.

Toutes ces contraintes expliquent en partie le fait d'avoir beaucoup de jeunes et d'étudiants dans l'effectif des serveurs actuels, des jeunes qui ont effectivement souvent la contrainte de la vie familiale et des enfants vécus différemment. Il s'agit également d'un secteur d'activité facilement accessible, et cela, sans avoir d'expérience. Alors dans ce cas, qu'est-ce qui fait rester les salariés présents dans le restaurant ? C'est le thème que j'aborderai dans les deux prochaines parties.

²⁷<https://www.francebleu.fr/infos/economie-social/creuse-les-restaurateurs-multiplient-les-efforts-pour-recruter-1649692966>

2. Le collectif de travail comme facteur de rétention de la main d'œuvre.

Ce n'est plus un secret aujourd'hui, l'ambiance de travail et plus globalement la qualité de vie au travail est un enjeu majeur à la fois pour les salariés, mais également pour les employeurs, devenant même un critère supérieur au salaire pour certains salariés. Cette ambiance de travail est particulièrement importante dans la restauration où elle permet en partie de faire abstraction aux conditions de travail difficiles. Lors de mes entretiens, un consensus a pu être observé sur le fait que l'ambiance de travail et les relations sociales dans le cadre du travail dans un premier temps, mais également en dehors par la suite sont des facteurs très largement appréciés par les salariés. Et cela que ce soit au niveau des responsables comme des serveurs. Ce que j'ai pu analyser et mettre en évidence à travers mes entretiens et mes observations, c'est que l'on rencontre un groupe de personnes qui forment un noyau autour duquel tous les salariés y trouvent une accroche, ce qui permet donc de créer un ensemble de relations entre tous les salariés de façon plus ou moins forte.

2.1 Un collectif à toute épreuve.

Le collectif de travail présent dans le restaurant est assez particulier, il se distingue premièrement sur l'ambiance générale qui est sans aucun doute un atout majeur, mais il y a autour de cela, bien d'autres effets sur le travail même des serveurs et l'organisation du restaurant. Dans la thèse d'Angélique Fellay que j'ai déjà pu mentionner (Angélique Fellay, 2010), elle explique que le collectif de travail des serveurs est quelque chose de très complexe. Premièrement, chaque collectif que l'on peut retrouver dans un restaurant est unique, il dépend de l'engagement de chaque serveur qui n'est pas le même partout pour des raisons évidentes. Deuxièmement, ce collectif permet de mettre en place des normes, une régulation informelle dans le travail, la règle selon laquelle partir à l'heure et ne pas aider les autres serveurs à finir est mal vu en fait partie. C'est un des exemples de normes informel qui a été mis en place.

Ce collectif permet également de « tenir le coup » et de rendre les services bien plus soutenables. Souvent en fin de services, les « pauses clopes » sont des moments appréciés de tous, un moment où l'on peut l'espace de quelques minutes se reposer avant de revenir pour terminer le service. Mais ces pauses ne sont possibles seulement, car les autres serveurs sont présents pour surveiller notre rang lors de nos absences, s'il y a un encaissement, un client qui a une demande ou toute autre tâche à faire ne pouvant attendre notre retour. Il est donc indispensable de prévenir une ou plusieurs personnes que l'on part en pause afin qu'elles aient en tête de faire attention à son rang, mais également à celui du serveur parti en pause. Bien que

cela rajoute théoriquement du travail aux autres serveurs, on ne part évidemment pas en pause en plein service, ce sont des moments plus calmes en fin de service ou il ne reste plus grand choses à faire vis-à-vis des clients, mais demande tout de même une certaine attention.

« Bah du coup les bons côtés, moi ce que j'aime bien, c'est le fait qu'il y a besoin d'une coordination d'équipe de ouf. Et bah ça fait que ça crée des liens, plus d'affinité entre nous, on a plus besoin les uns des autres pour créer une bonne ambiance. »²⁸

Cette coordination, décrite par Emma, est ce qui permet de rendre le travail plus facile par moment. Le restaurant est, comme je l'ai déjà dit, divisé en plusieurs rangs, certains rangs étant plus faciles que d'autres et permet parfois de finir plus tôt que les autres collègues. Le collectif se veut également comme un espace de formation, la formation proposée ne nous permettant de s'imprégner seulement des bases de métier, comment travail en équipe et autres petites astuces s'apprennent auprès des collègues, tout comme les règles informelles. Une de ces règles étant qu'une fois que l'on a terminé son propre travail, on ne reste pas à rien faire, mais on va aider les autres collègues qui n'ont pas encore terminé afin de les aider et qu'on puisse partir tous en même temps. C'est une notion qui n'est pas simple à comprendre pour tous et qui demande un certain temps à certains nouveaux serveurs pour le comprendre. Bien que l'équipe soit très bienveillante envers les nouveaux salariés, et qu'elle essaye au mieux de les intégrer, ne pas obéir à ces normes et aux règles est un frein à cette intégration. Une intégration ratée qui peut être le résultat de démission par la suite, cependant, cela est une simple hypothèse relevant d'observation et demanderait une enquête à part entière sur la chose.

Enfin, le collectif de travail dans ce restaurant est également un lieu propice aux relations sociales. À force de passer plusieurs heures par semaine avec des collègues de travail dans des conditions parfois difficiles, pendant des coupures longues de plusieurs heures, les collègues deviennent pour certains des amis. Ce que je peux ajouter pour faire un lien avec les parties précédentes, c'est que tous les salariés qui ont démissionné quelques semaines après leur arrivée n'étaient pas pleinement intégrés à l'équipe, tandis que les serveurs s'étant intégrés rapidement dans l'équipe restent beaucoup plus longtemps.

²⁸Extrait de l'entretien de Emma, serveuse.

« Moi, j'aime beaucoup l'entreprise donc bah, c'est cette affinité qui fait que ça me dérange pas forcément pour mes amis, pour les aider. [...].

Tu viens de dire tes amis, ce sont pas des collègues de travail ? ce sont des amis, c'est ça ?

(rire) Bah, du coup en soi c'est des collègues de travail, mais c'est devenu mes amis. »

Travailler avec des amis entraîne un certain nombre d'avantages comme pouvoir apporter une aide supplémentaire qu'un simple collègue ne ferait peut-être pas, une meilleure ambiance de travail, de pouvoir rigoler ensemble quand c'est calme, mais également de pouvoir s'occuper plus facilement pendant les coupures, d'aller boire un verre, un café ou faire les magasins par exemple. Cela entraîne évidemment des contraintes, les différends et les conflits au travail pouvant prendre plus d'ampleur que la raison ne le veut. Cependant, les conflits sont souvent très minimes et sont résolus assez rapidement sans dégrader pour autant cette ambiance de travail.

Si ce collectif existe, c'est qu'on retrouve à l'intérieur de celui-ci un noyau de personnes, un groupe de personnes qui permettent à tous les autres d'y trouver une accroche, de développer un collectif et de tous pouvoir y trouver un intérêt.

2.2 Un collectif soudé, mais fragile.

Dans ce contexte interactionnel, un noyau de personne permettant le rapprochement de tous est indispensable. J'ai pu, à travers mes observations, remarquer trois cas de figure majeurs. Avant de les détailler, je tiens à préciser que je parle essentiellement des personnes qui étaient dans un processus d'intégration au collectif de travail. Le premier cas de figure étant que le serveur récemment arrivé se joint au collectif de façon tout à fait naturelle et sans problème, il partage des moments comme le repas après les services avec les serveurs et participe aux discussions. Le deuxième cas est la formation d'un deuxième collectif qui se crée, cela est récurrent dans les périodes de recrutement avant ou pendant l'été par exemple où plusieurs nouveaux serveurs arrivent en même temps, ce dernier finissant par rejoindre le premier collectif de personnes sans pour autant éclater (on retrouve donc un collectif dans le collectif).

Enfin, le dernier cas de figure est une accroche éloignée à ce collectif, des personnes qui par exemple rentreront chez elles pendant les coupures et ne mangent pas avec les autres serveurs après les services, cela n'empêche cependant en aucun cas l'intégration des personnes, ils sont juste plus détachés, en d'autres termes, la relation entretenue avec les serveurs se limite à une relation cordiale entre collègues sans que l'amitié ne rentre en jeux.

Aux milieux de ces collectifs, on retrouve un noyau, deux ou trois personnes, souvent apprécié de tous et attestant d'une ancienneté supérieure aux autres et qui permettent de faire le lien et de créer le collectif. On retrouve par exemple Richard, directeur adjoint du restaurant, qui est considéré comme un collègue de travail à part entière bien que nous n'oublions pas qu'il s'agit du directeur adjoint.

« Passer responsable c'est un peu une étape, une condition pour rester dans le milieu de la restauration ? Par exemple, on ne te propose pas d'augmentation et tu restes serveuse, tu ne serais pas partie à un moment ? »

Euh, encore une fois ça dépend de l'équipe, car ici ça change beaucoup. Et il y a des choses comme ça. Par exemple le boss un jour il me dit je te veux plus ici, je veux que tu ailles dans un autre resto, je lui dirai bah non, s'il me dit que c'est pas autrement, je me casse. Il y a aussi des trucs débiles peut-être, mais si Richard, Chloé ils partent par exemple, il y a moyen que je parte aussi. Parce que ça serait trop dur, je suis au restaurant, ils sont plus là. Je me dirai bah merde quoi ça va être triste, donc je pense que je partirai. C'est deux raisons qui feraient que je pourrais partir. »²⁹

Mathilde, adjoint de direction présente dans l'entreprise depuis 2017, a su développer des liens très forts avec ses collègues, pour rappel, elle les qualifiait de « deuxième famille ». Des liens qui la font rester aujourd'hui dans le restaurant et qui pourraient aussi causer son départ. Le patron possédant plusieurs restaurants, peut tout à fait demander au personnel (essentiellement les responsables) d'aller sur d'autres sites pour aider ponctuellement ou pour des périodes beaucoup plus longues. Une demande de ce registre-là envers Mathilde est pour elle totalement inenvisageable, non pas pour des problèmes d'ordres spatiaux avec un temps de trajet plus long, mais bien en raison des relations sociales qui la lient au restaurant.

« Mais franchement travailler dans une entreprise où ça fait que de critiquer, ça rigole pas, il y a pas d'ambiance, il y a rien. Franchement, c'est pesant. Alors que

²⁹Extrait de l'entretien de Mathilde, Adjointe de Direction.

là, tu viens au travail, mais tu sais que tu vas rigoler. Tu te dis bah je viens travailler mais en fait c'est cool, je vais m'amuser ça va me faire du bien. »³⁰

On retrouve à travers le témoignage de Marine le même constat, elle aime venir travailler en raison de l'ambiance générale du restaurant qui est plutôt bonne, elle me confia plus tard dans l'entretien qu'elle préférerait même venir travailler plutôt que de rester chez elle au côté de son mari avec qui elle rencontre quelques difficultés. Cette ambiance de travail n'est cependant pas quelque chose de totalement « naturelle » dans le sens où cela ne s'est pas formé tout seul sans aide extérieure. C'est quelque chose que le directeur adjoint essaye de construire à travers ses recrutements en choisissant des personnes qui ont le profil pour s'intégrer à l'équipe et entretenir cette bonne ambiance.

« Mais pour moi ce qui est important aussi ça reste une aventure humaine, on est pas une famille, mais bon, on passe une partie de la vie ensemble et ce qui est important pour moi, c'est de faire grandir chacun, chacun à hauteur de ses attentes, je sais que quelqu'un qui vient comme serveur, un étudiant ou un mec comme toi je sais que vous n'allez pas faire ça toute votre vie, mais il y en a certains qui rentrent comme serveurs et qui sont un peu dans un échec dans leur vie, ils se retrouvent là et ils se disent pourquoi pas, il y a des choses importantes à faire dans ce métier, il y a des parcours intéressants et euh... Moi j'essaye toujours enfin très très très vrai sur les encas mais c'est aussi vrai sur les équipes, moi, j'essaye toujours que les gens s'épanouissent dans ce qu'ils font, et donner des perspectives »³¹

Pour le patron, on retrouve dans son discours la même idée, crée une ambiance de travail plaisante pour chacun et d'offrir des perspectives à chacun. On peut voir à travers cet extrait que pour lui, il n'y a pas seulement des enjeux économiques, mais également de managements humains. Bien avant de commencer mon mémoire, et cela c'est encore plus confirmé par la suite, je voyais une figure paternaliste à travers la relation qu'il essaye d'entretenir avec ces salariés. Bien que cela ne soit pas facile, il essaye de passer dans tous les restaurants, discute avec tout le monde afin de connaître tout le monde et se veut toujours arrangeant dans la mesure du possible.

Pour en revenir au collectif de travail soudé, ce dernier reste cependant très fragile, premièrement, comme je le disais, le directeur adjoint essaye du mieux possible de recruter des profils pouvant correspondre au collectif, mais lorsque le nombre de candidats est très faible, il

³⁰Extrait de l'entretien de Marine, serveuse.

³¹Extrait de l'entretien d'Alexandre, Patron de la société.

est difficile de faire correspondre l'enjeu de trouver du personnel qui puisse tenir le rythme du travail et en même temps qui soit en capacité de s'intégrer dans le collectif. Les deux sont cependant fortement liés. Comme je le disais, un défaut d'intégration est un facteur de risque pour une possible démission, à l'inverse, une personne intégrée au collectif, mais ne tenant pas le rythme du travail, se répercute également sur les autres serveurs qui vont devoir accentuer leurs efforts pour combler les difficultés rencontrées par le serveur en question. Une situation qui sur le long terme, peut-être le résultat d'un « ras-le-bol » des serveurs, ce qui dégrade donc cette ambiance de travail. De plus, lorsqu'une ou plusieurs personnes du noyau partent de l'entreprise, c'est tout le collectif qui se retrouve fragiliser, les liens entre les différentes personnes sont rompus et il faut reconstruire le collectif et combler le manque afin que celui-ci reste en place. C'est exactement ce qui est en train de se passer actuellement, Emma, et une autre serveuse, présente dans l'entreprise depuis un certain temps faisait partie de ce noyau de personne, ces dernières ont cependant démissionné depuis peu et quittent donc l'entreprise fin avril, ces deux personnes étant un lien fort entre tous les autres serveurs, le collectif de travail se retrouve en danger. Nous avons d'un côté les « anciens » qui se regroupent afin de conserver un collectif plus petit dans le but de « tenir le coup » mais également de garder un semblant de collectif et de l'autre côté tous les « nouveaux » qui ont été recrutés dans le but de compenser ces deux démissions, mais également dans une perspective d'anticipation de l'été à venir et qui sont pour le moment en dehors de ce collectif. L'enjeu, actuellement, est donc d'étendre ce collectif et d'intégrer les « nouveaux » à ce dernier afin de garder une ambiance de travail satisfaisante pour tous, mais également une certaine solidarité pour tenir l'été.

Pour terminer sur le collectif de travail et le recrutement, on se retrouve donc dans une situation complexe. Le directeur adjoint qui s'occupe du recrutement des serveurs doit construire au mieux son équipe, et cela, malgré le faible nombre de candidatures dont il dispose, il ne peut plus être aussi « sélectif » qu'avant. Le risque de recruter des serveurs qui ne correspondent pas au collectif de travail est donc plus élevé étant donné qu'il ne peut pas attendre trois mois avant trouver la bonne personne. Comme je l'ai dit plus haut, recruter un serveur qui ne s'intègre pas et qui n'adhère pas aux normes informelles du collectif est un facteur de risque pour la détérioration de l'ambiance générale de travail. On rentre donc dans un cercle sans fin où le directeur adjoint doit recruter dans l'urgence afin d'avoir le personnel suffisant pour faire face à l'activité du restaurant, cela avec le risque que l'ambiance se dégrade et de faire exploser le collectif. Or, c'est justement ce collectif qui retient en partie les serveurs

dans le restaurant. C'est un équilibre fragile auquel il faut faire face afin de ne pas réduire à zéro tout ce qui a été mis en place.

Bien que ce collectif et l'ambiance générale du restaurant soient des facteurs de rétention majeurs, il est vrai que ce n'est pas tout, on retrouve un ensemble de pratiques informelles et cachées du grand public qui facilitent grandement le quotidien des serveurs.

3. Les arrangements ou dons contre dons, entre avantage invisible et frontière brouillé

Les petits arrangements entre serveurs ou même entre responsables et serveurs font partie intégrante de l'organisation du restaurant. Que ce soit dans la négociation des heures supplémentaires, du temps de travail en plus ou en moins, du rang occupé ou même dans l'échange de services entre serveurs. Je vais commencer par un exemple à fois facile à comprendre, mais également très complexe dans sa structure, car il intervient à plusieurs niveaux. Lorsque le service se termine, il est indispensable que tout soit rangé et lavé avant de pouvoir partir, et cela, même s'il est l'heure où l'on termine. Or, ce temps de travail fourni en plus n'est pas automatiquement noté et payé, il y a une règle très informelle et malgré mes recherches auprès de tous les salariés dont l'origine est impossible à déterminer. Tout le monde la connaît, mais personne ne sait d'où elle vient la règle des 30 minutes. Cette règle veut que le temps de travail supplémentaire au temps initialement prévu sur les plannings ne soit pas écrit et donc payé seulement à partir de 30 minutes. Dans les faits, si on reste 15 ou 20 minutes en plus, ces minutes ne seront donc pas payées. Cela a posé de nombreux problèmes pour certains serveurs.

« Et tu parlais à chaque fois de 15 minutes, 20 minutes non payées.

Ah oui bah ça... c'est à partir de une demi-heure qu'ils notaient.

En dessous ils le notaient pas ?

Non, en dessous non, et tout le temps, nous on partait, enfin, c'était très rare que nous on partait à l'heure, à chaque fois c'était 5 minutes voir 10 minutes après. Des fois, ils restaient rien à faire, tu leur demandes de venir et ils disaient oui oui, j'arrive je vais fumer. Bah non, en fait, moi je veux partir à l'heure donc tu peux fumer après.

Et ça c'était souvent ?

Bah tout le temps hein, c'était rare les jours où je partais à l'heure. »³²

Des minutes supplémentaires sur un service qui accumulé sur une semaine peuvent rajouter une ou plusieurs heures de travail non payées. J'ai pu retrouver le même discours dans l'entretien d'une autre serveuse qui mentionnait le fait que les responsables « prenaient leurs temps » avant de venir vérifier nos rangs et ainsi nous libérer.

Le directeur adjoint et le patron du restaurant sont au contraire contre cette fameuse règle si on écoute leur discours. Selon une serveuse, le patron porte une grande importance à ce que tout temps de travail supplémentaire soit payé. Pourtant, même quand le directeur adjoint est présent lors de la fermeture du restaurant, il ne note pas ces fameuses minutes en plus bien qu'il dit ne pas adhérer à cette règle. Même constat pour une des adjointes de direction avec qui j'ai eu l'occasion d'en parler et qui me confiait que cela est « plus simple » de noter à partir de 30 minutes. On observe donc un contraste entre les discours formels que le directeur adjoint et le patron peuvent avoir, et la réalité des pratiques qui se passe sur le terrain. Cette différence entre les discours et les pratiques peut être interprétée dans une logique de conformité de la part du patron qui essaye à travers ces discours qu'il fait parvenir auprès des salariés dans le but de prévenir un éventuel contrôle de l'inspection du travail. De l'autre côté, on retrouve une logique de management opérationnel de la part des responsables en se disant que ce n'est pas très grave de ne pas noter les cinq minutes, qu'on les rendra sur autre chose plus tard.

Bien que cela pose un problème pour certains serveurs, pour d'autres, au contraire, cela ne les dérange pas. Dans l'extrait d'entretien d'Emma cité dans la partie précédente, elle m'expliquait que cela ne la dérangeait pas de rester pour ses amis, pour les aider. Ce qu'il faut cependant comprendre à travers cela, c'est qu'il ne s'agit pas pour autant d'un temps de travail fournit gracieusement, il y a une logique de dons contre dons derrière cela. Emma étant une des serveuses clé du restaurant par son implication dans son travail et sa façon de travailler, elle sait pertinemment que le jour où elle a une demande à faire comme ne pas être planifiées le week-end ou encore échanger un service avec un serveur, cette demande lui sera acceptée.

« Et en échange tu trouves qu'ils sont plutôt cool (les responsables) ? Je dis une bêtise, par exemple demain tu dois partir plus tôt, ils le feront ?

³² Ces quatre personnes sont en quelque sorte le fil conducteur de mes entretiens pour plusieurs raisons.

Bah en l'occurrence oui, dès qu'ils peuvent ils le font, mais après ça dépend des semaines, des fois, il y en a qui sont pas là, qui sont malades donc là, tu peux pas demander, mais sinon si tu veux un week-end oui. Par exemple, la semaine prochaine je fais l'anniversaire de ma meilleure amie, bah il m'a mis mon week-end.

Donc au final, les trente minutes en plus que tu fais non-payer tu les retrouves un peu dans les services qu'ils te rendent derrière ?

Oui, c'est ça, puis parfois quand tu as besoin de partir plus tôt par exemple je finis à minuit, et je demande à partir à 23 heures ils me laissent souvent partir en avance.

Et ils t'enlèvent des heures dans ce cas-là ?

C'est déjà arrivé une fois, après ça s'est jamais refait.

Et tu le demandes souvent ça de partir une heure plus tôt ?

Oh, c'est, c'est déjà arrivé plusieurs fois (rire). »³³

Cela est confirmé dans cet extrait d'entretien, où l'on retrouve cette logique de dons contre dons. Si cette dernière n'était pas autant impliquée dans son travail, il serait fort probable que l'on ne la laisse pas partir plus tôt lorsqu'elle le demande et autres « avantages » dont elle bénéficie. Pour revenir sur le fait que les responsables prennent parfois leur temps avant de libérer les serveurs ou même de faire leur caisse par exemple, cela rejoint également l'idée de l'implication dans le collectif de travail. Là où certains serveurs vont avoir envie de partir le plus vite possible après leur service, ce qui est en soit totalement légitime, d'autres dont Emma par exemple ne vont pas être dérangés par le fait que ce dernier aille fumer en allant fumer en même temps avec eux. Ce temps n'était pas perçu comme un temps de travail, mais plutôt comme une pause, un temps d'échange entre collègues, ou entre amis.

Enfin, le dernier concept dont je souhaite parler est le contrat psychologique, concept développé par Denise M. Rousseau que j'ai pu découvrir à travers un article de Jérôme Gardody (Jérôme Gardody, 2016). Selon M. Rousseau, le contrat psychologique « fait référence à la perception qu'à un employé des obligations réciproques qui caractérisent la relation d'échanges qu'il entretient avec son organisation ». De fait, c'est en quelque sorte ce contrat que possède

³³Extrait de l'entretien de Emma, Serveuse.

chaque serveur avec ses supérieurs qui détermine son implication dans le travail. Emma par exemple qui peut jouir de nombreux « privilèges » comme partir plus tôt se sent en contrepartie redevable envers les responsables du restaurant. Le contrat psychologique est l'élément qui permet de cadrer la logique de don contre don dont je parlais précédemment. Le patron de la société lui-même mentionnait le fait de posséder un contrat moral avec « les encas ». Pour lui, faire passer un serveur responsable n'est pas simplement une augmentation, mais d'un contrat moral qui se forme entre les deux parties. Toujours selon lui, son rôle est également de les « faire grandir », de leur apprendre le métier. On peut deviner qu'en utilisant le terme de « contrat » il s'attend quelque chose en retour venant des responsables, il ne le mentionne pas pendant l'entretien, mais on peut facilement imaginer à ce qu'il s'attend à une forte implication dans leur travail, je sais par exemple que pour les responsables, les heures supplémentaires en restant plus longtemps après un service ne sont pas rémunérées. Outre ce contrat qui prend forme entre un supérieur et son subordonné, j'ai pu observer le même type de contrat prendre forme entre serveurs. Je vais reprendre l'exemple d'Emma qui a démissionné et qui avant de partir, autour d'une discussion, me disait « ne t'inquiète pas les nouveaux, je vais super bien les former, ça va être carré ». Pour elle, à travers ses discours et sa façon d'être à la suite de sa démission, je pouvais ressentir de la culpabilité, elle avait l'impression de « trahir » le collectif en partant de cette manière en n'ayant pas prévenu le collectif plus tôt. De la même manière, selon ses dires, le soir où elle l'a annoncé au directeur adjoint du restaurant, ce dernier était devenu froid et distant envers elle. Je pense encore une fois que c'est la rupture brutale de ce contrat qui avait pris place entre ces derniers qui eut pour effet de mettre dans l'embarras le directeur adjoint.

À travers le contrat psychologique qui se forme entre les serveurs et les responsables, voire entre certain serveur, les arrangements qui émanent entre ces derniers permettent de faire abstraction, ou dans une moindre mesure, d'alléger certaines facettes du métier. L'ambiance générale entre les salariés et plus globalement le collectif de travail permet de mettre en place un ensemble de dispositifs visant à rendre le travail, le quotidien des serveurs plus agréable. Un ensemble de dispositifs qui demandent une implication de tous sous peine que ces derniers se voient fragilisés avec comme risque que le collectif explose. Or, sans ce collectif de travail et l'entente commune entre les serveurs, il ne reste que les « mauvais côtés » du métier. C'est donc dans un but commun qu'il est nécessaire de parfois prendre sur soi afin de maintenir un espace social de travail satisfaisant.

Conclusion.

Le métier de serveur, que faut-il en retenir ? Premièrement, ce mémoire ne confirme pas seulement ce que tout le monde pense déjà. Effectivement, le métier en lui-même n'est pas très compliqué si l'on regarde seulement l'ensemble des tâches à effectuer ? Ce qui le rend compliqué au contraire, c'est le rythme à supporter, les horaires de travail, le manque de personnel à combler et la concentration nécessaire tout au long du service. Bien que le métier soit effectivement fatigant physiquement, cette notion est considérablement intériorisée de la part des serveurs, en signant le contrat de travail, ils sont conscients que cela sera loin d'être reposant, à tel point que cet aspect est au fil du temps « oublié » et considéré comme « normal ».

Cette intériorisation et l'acceptation de la condition de serveur ne se font pas seules, elle est accompagnée d'un processus de socialisation et d'intégration dans un collectif de travail. C'est sans doute l'aspect le plus intéressant de ce mémoire à mon sens. Le collectif de travail permet au serveur de « tenir » et de continuer à travailler au milieu de ces conditions de travail difficile. J'ai pu mettre en évidence, à travers le cas d'Emma, qu'une forte implication dans son travail renforce d'autant plus cette intériorisation des conditions de travail, à travers les liens qu'elle a pu créer dans le collectif de travail, cela permet non seulement pour elle de rendre le travail plus acceptable, mais également d'étendre le collectif en intégrant de nouvelles personnes dans ce dernier et ainsi de le renforcer. D'après mes entretiens, mes observations et mon expérience, le collectif de travail est véritablement l'aspect du métier qui permet à tous de « tenir le coup ». Depuis la fin de la rédaction de ce mémoire, et de la démission de deux serveuses que j'ai déjà mentionnées, le collectif est comme je le pensais très fragilisé, les relations entre « nouveaux » et « anciens » étant parfois compliquées.

Enfin, le management joue également un rôle bien plus important que je ne le pensais au début de ce mémoire. Les ratios tout d'abord qui sont en réalité des indicateurs prégnants, semblent aussi utiles que problématique, bien qu'ils soient fortement utiles pour avoir un point de vue global sur la situation économique du restaurant, ces derniers ne permettent pas de prendre en compte un certain nombre de variations comme l'anticipation du recrutement ou encore de l'activité réel sur un moment précis de la journée. À travers la logique de dons contre dons, on retrouve également un moyen pour les serveurs comme pour les responsables de

trouver des arrangements informels qui permettent encore une fois de rendre le travail plus acceptable, ceci reposant encore une fois sur une frontière floue et fragile.

La situation des serveurs dans le restaurant étudié est très complexe, la rétention de ces derniers ne reposant que sur des notions fragiles qui peuvent à tout moment se dégrader. L'enjeu pour tous est donc de les maintenir le plus longtemps possible et de les renforcer lorsqu'il est nécessaire de le faire. Il serait tout à fait pertinent de suivre ce collectif de travail le long terme afin d'observer comment ce collectif se construit, se renforce et se fragilise. Je suis très curieux de voir effectivement comment la situation actuelle dans un contexte de fragmentation du collectif arrive à se reconstruire avec les nouveaux serveurs ou si au contraire ce dernier va disparaître pour donner place à un nouveau collectif par la suite. De la même façon, je ne pense pas que la crise sanitaire soit la cause de la « crise du recrutement » dont on entend parler, je pense au contraire qu'il s'agit d'un élément déclencheur qui a permis de mettre sur le devant de la scène une accumulation de contraintes qui a pris place au fil des années. Encore une fois, il serait nécessaire de voir comment la situation évolue dans les prochaines années et de faire une étude plus approfondie. Enfin, j'aurais aimé prendre comme cas d'étude un autre restaurant, un restaurant « traditionnel » par exemple qui fonctionne sans coupure et offre des jours de repos fixe comme le dimanche et le lundi afin de faire une comparaison entre les deux. Ceci afin de voir si les contraintes physiques du métier sont tout aussi intériorisés et considéré comme normal dans un contexte où l'on enlèverait deux contraintes majeures que j'ai pu observer ou si au contraire, les « plaintes » des serveurs serai orienté sur d'autres problématiques.

Bibliographie

BARRY, Victor. *Mi-2021, un niveau élevé de démissions de CDI en lien notamment avec la décrue de l'activité partielle* | *Dares* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 16 avril 2022]. Disponible à l'adresse : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/mi-2021-un-niveau-eleve-de-demissions-de-cdi>

BARRY, Victor, PALOC, Tristan et OBSER, Justine. *Hébergement restauration : quelle évolution des effectifs avec la crise ?* | *Dares* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 21 avril 2022]. Disponible à l'adresse : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/hebergement-restauration-quelle-evolution-des-effectifs-avec-la-crise>

BOUSSARD, Valérie. Les indicateurs de gestion comme construction sociale : l'exemple des CAF. *Revue des politiques sociales et familiales* [en ligne]. Persée - Portail des revues scientifiques en SHS, 1998, Vol. 54, n° 1, p. 51-61. DOI 10.3406/caf.1998.1834

BOUSSARD, Valérie. Quand les règles s'incarnent L'exemple des indicateurs prégnants. *Sociologie du travail* [en ligne]. Association pour le développement de la sociologie du travail, Octobre 2001, Vol. 43, n° 4, p. 533-551. DOI 10.4000/sdt.35527

CAHOUR, Béatrice et PENTIMALLI, Barbara. Conscience périphérique et travail coopératif dans un café-restaurant. *Activités* [en ligne]. ARPACT - Association Recherches et Pratiques sur les ACTivités, Avril 2005, Vol. 02, n° 1. [Consulté le 10 janvier 2022]. DOI 10.4000/activites.1578

DELACOUX, Martin et DEMAGNY, Xavier. *Déconfinement : si le calendrier est tenu, voici combien de temps les restrictions auront duré* [en ligne]. 30 avril 2021. [Consulté le 9 avril 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.franceinter.fr/societe/deconfinement-si-le-calendrier-est-tenu-voici-combien-de-temps-les-restrictions-auront-dure>

FELLAY, Angélique. *Servir au restaurant : sociologie d'un métier (mé)connu*. Thèse de doctorat. Université de Lausanne, Faculté des Sciences Sociales et Politique. Lausanne. 2010. https://www.unil.ch/files/live/sites/ceg/files/shared/THESE_A_Fellay.pdf

FORTÉ, Michèle et MONCHATRE, Sylvie. Recruitment in the Hotel and Catering Sector: What Kind of Selectivity in a Labour Market Where There Are Shortages? *La Revue de l'Ires*. Décembre 2013, Vol. 76, n° 1, p. 127-150. Bibliographie_available: 1Cairndomain: www.cairn.infoCite Par_available: 1publisher: I.R.E.S.

GARDODY, Jérôme. La formation et la violation du contrat psychologique : quels processus cognitifs ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*. Octobre 2016, Vol. 235, n° 4, p. 3-26. Bibliographie_available: 1Cairndomain: www.cairn.infoCite Par_available: 1publisher: ARIMHE

GOLLAC, Michel et VOLKOFF, Serge. La santé au travail et ses masques. *Actes de la recherche en sciences sociales*. Novembre 2006, Vol. 163, n° 3, p. 4-17. Bibliographie_available: 0Cairndomain: www.cairn.infoCite Par_available: 1publisher: Le Seuil

LAPERRIÈRE, Ève, MESSING, Karen et BOURBONNAIS, Renée. « Pour être serveuse, tu dois avoir toute ta tête » : efforts et reconnaissance dans le service de table au Québec. *Travailler*. Mars 2010, Vol. 23, n° 1, p. 27-57. Bibliographie_available: 1Cairndomain: www.cairn.infoCite Par_available: 1publisher: Martin Média

LEPARMENTIER, Arnaud. L'immense vague de départs dans les entreprises américaines bouleverse le marché du travail. *Le Monde.fr* [en ligne]. 25 janvier 2022. [Consulté le 16 avril 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/emploi/article/2022/01/25/la-grande-demission-aux-etats-unis-une-vague-de-departs-deferle-sur-les-entreprises_6110824_1698637.html

LHOMMEAU, Bertrand et RÉMY, Véronique. Quels liens entre tension sur le marché du travail, difficultés de recrutement et efforts de recherche des employeurs ? *Travail et emploi*. 2020, Vol. 163, n° 4, p. 45-81. Bibliographie_available: 1Cairndomain: www.cairn.infoCite Par_available: 0publisher: DARES

MONCHATRE, Sylvie. 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*. Octobre 2011, Vol. 189, n° 4, p. 42-57. Bibliographie_available: 0Cairndomain: www.cairn.infoCite Par_available: 1publisher: Le Seuil

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et TROTTIER, Mélanie. Les enjeux de la conciliation emploi-famille dans un secteur caractérisé par des conditions de travail difficiles : la restauration. *@d Machin@*. Mai 2017, Vol. 1, n° 1, p. 4-25

WEBER, Hélène. « 2. Les jeux de pouvoir au service de la rentabilité », dans : , *Du ketchup dans les veines. Pratiques managériales et illusions. Le cas McDonald. Sociologie clinique*. 2011, p. 71-102. Bibliographie_available: 0Cairndomain: www.cairn.infoCite Par_available: 0ISBN: 9782749213699publisher: Érès