



**HAL**  
open science

## Le pourboire dans un restaurant haut de gamme : un élément structurant du collectif de travail

Tanguy Valta, Annie Lamanthe, Antoine Vion

### ► To cite this version:

Tanguy Valta, Annie Lamanthe, Antoine Vion. Le pourboire dans un restaurant haut de gamme : un élément structurant du collectif de travail. *Sociologie du Travail*, 2023, 65 (1), 10.4000/sdt.42811 . hal-04611507

HAL Id: hal-04611507

<https://hal.science/hal-04611507>

Submitted on 13 Jun 2024

**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 Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License



---

## Le pourboire dans un restaurant haut de gamme : un élément structurant du collectif de travail

*Tiping in an upscale restaurant: A structuring element of the work collective*

Tanguy Valta, Annie Lamanthe et Antoine Vion

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/sdt/42811>

DOI : 10.4000/sdt.42811

ISSN : 1777-5701

### Éditeur

Association pour le développement de la sociologie du travail

Ce document vous est fourni par Nantes Université



### Référence électronique

Tanguy Valta, Annie Lamanthe et Antoine Vion, « Le pourboire dans un restaurant haut de gamme : un élément structurant du collectif de travail », *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 65 - n° 1 | Janvier-Mars 2023, mis en ligne le 15 février 2023, consulté le 13 juin 2024. URL : <http://journals.openedition.org/sdt/42811> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sdt.42811>

---

Ce document a été généré automatiquement le 2 mars 2023.



Le texte seul est utilisable sous licence CC BY-NC-ND 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.

---

# Le pourboire dans un restaurant haut de gamme : un élément structurant du collectif de travail

*Tipping in an upscale restaurant: A structuring element of the work collective*

Tanguy Valta, Annie Lamanthe et Antoine Vion

---

## NOTE DE L'ÉDITEUR

Premier manuscrit reçu le 1<sup>er</sup> juin 2022 ; article accepté le 24 novembre 2022.

- 1 Les « métiers à pourboire » (Hénaut et Pinna, 2012) concernent un nombre non négligeable de salariées, dans l'hôtellerie-restauration, la coiffure, la livraison, le commerce, chez les chauffeurs ou chauffeuses de taxi, les ouvreuses de théâtres et gardien-nes de musées, etc. Pour chaque activité professionnelle, les régimes d'attribution sont définis par des règles plus ou moins formelles et négociées.
- 2 Aux États-Unis, le pourboire a souvent été officialisé comme unique source de revenu (dans la restauration en particulier). En effet, en l'absence de salaire minimum, il constitue la part majeure de la rétribution. De ce fait, il y revêt un caractère quasi-obligatoire, évalué à un montant correspondant à 15 à 20 % de l'addition. En France, la pratique est plus discrétionnaire. Le pourboire peut être défini comme une somme d'argent laissée directement par la clientèle, à son bon vouloir, qui vient en complément du salaire. La norme veut que cette gratification représente 10 % de la note, mais cela n'est pas une obligation ; ce choix appartient à la personne servie. Dans certains cas, comme dans les petits théâtres, il constitue un complément d'appoint au cachet, comme lorsque les comédien-nes jouent le rôle d'ouvriers ou d'ouvrières<sup>1</sup>. Ceci a plusieurs conséquences. D'une part, le pourboire est très peu réglementé, aucun texte de loi ne venant protéger l'employée d'une gestion abusive et peu équitable, par exemple. Il peut toutefois être considéré juridiquement comme un accessoire de salaire

soumis à des charges sociales, et c'est à l'employeur qu'incombe alors la charge de l'administrer. Si ce n'est pas le cas, il est considéré comme une libéralité soumise à l'impôt sur le revenu et, dans ce cas, c'est à la personne qui le reçoit de le déclarer dans ses revenus. D'autre part, c'est un objet difficilement quantifiable par des statistiques, du fait d'un manque de données. Le pourboire fait ainsi partie des pratiques informelles échappant aux impôts, aux charges, et constitue donc un fait social plus difficile à appréhender.

- 3 Ce n'est donc pas un hasard si les travaux déjà anciens qui se sont intéressés à ce phénomène, en sociologie et, de façon plus abondante, en psychologie (pour une synthèse, voir Fernandez, 2016), l'ont été plus particulièrement aux États-Unis. Plusieurs recherches récentes en sociologie l'ont cependant étudié en France, en particulier dans des établissements de luxe — par exemple, Gabriele Pinna (2013) et Amélie Beaumont (2017, 2019) à partir d'enquêtes dans l'hôtellerie ou encore Léonie Hénaut dans la coiffure haut de gamme (Hénaut et Pinna, 2012). Ces travaux inscrivent le pourboire dans une analyse plus large de la relation de service, abordée à partir de la focale particulière du secteur du luxe. Celui-ci met en effet en contact direct des populations occupant des positions opposées dans la hiérarchie sociale. À l'épreuve de cette proximité spatiale, s'exacerbent tout à la fois les expressions de la domination sociale et celles de son acceptation par les dominés. Ces dernières ne sont pas pour autant démunies de toute marge de manœuvre ni de capacités à se distancier ou de sens critique à l'égard des clientes. Dans ce contexte, le pourboire est un analyseur privilégié du jeu social entre personnel de service et clientes dans la mesure où il en constitue un ressort fondamental, les montants concernés étant très élevés et les enjeux financiers qui lui sont attachés étant donc redoublés. Le pourboire contribue à la production de la qualité du service et participe à l'attractivité de métiers relativement peu payés : ce « complément de revenu » peut permettre, en fait, de doubler son salaire net.
- 4 Ces travaux récents ne sont cependant pas généralisables à toutes les situations. Les pratiques du pourboire étudiées l'ont en effet été dans des établissements où celui-ci avait un caractère strictement individuel — l'argent n'était ni regroupé, ni partagé. Or il existe une large gamme de « systèmes de pourboire », de règles et modalités prévalant tant à son recueil qu'à sa répartition (recueil individuel sans partage, mise en commun avec partage à parts égales ou inégales). Comme le signale une étude réalisée par la profession, la règle de la mise en commun et du partage serait la plus répandue dans l'hôtellerie-restauration (L'Hôtellerie-Restauration et CDH Experts, 2016). Les études sociologiques disponibles tendent ainsi à minimiser les effets potentiels de ces systèmes de pourboire sur certains rapports d'emploi et sur les collectifs de travail.
- 5 Dans cet article, nous proposons d'éclairer sous une double dimension cet objet tel qu'il a pu être observé dans un restaurant relevant de la catégorie des établissements de luxe. Situé dans une station balnéaire haut de gamme, il offre au segment de la « classe de loisir » (Veblen, 1970) l'occasion de moments festifs durant l'été. La première dimension consiste à expliquer les caractéristiques de ce système organisé. La deuxième consiste à restituer le mode collectif de gestion et de redistribution du pourboire fondé sur une forme relativement élaborée de calcul, dans un contexte d'emploi saisonnier. Selon une démarche proche de l'ethnocomptabilité, il s'agit ici de « prendre en compte ce que les gens prennent en compte » (Cottureau et Marzok, 2012), « compter comme les gens comptent » (Cottureau, 2016, p. 11), montrer comment leurs

manières d'opérer et leur rapport aux règles collectives d'évaluation structurent le collectif de travail et, plus largement, le système local de l'emploi saisonnier. Après avoir présenté le restaurant et les savoir-faire individuels dans la relation de service, nous montrerons comment, au-delà des rapports interpersonnels entre serveur et client, le pourboire révèle une dimension structurante des emplois et qualifications, du collectif de travail et des relations entre salariées, qui reste souvent masquée à l'analyse (partie 1). Il sera ensuite possible d'en suivre le circuit, de sa captation auprès des client·es jusqu'à sa redistribution (partie 2). Enfin, nous nous attarderons sur son caractère doublement paradoxal : il est en partie secret pour des raisons fiscales, tout en étant au cœur de l'organisation du travail ; la maximisation du pourboire combine mobilisation collective et stratégies individuelles, coopération et concurrence entre les membres du personnel — la captation du pourboire bénéficie à tout le monde tout en apportant des avantages personnels à ceux qui en rapportent le plus (partie 3).

### Encadré 1. Méthodologie de l'enquête

Cet article repose sur l'expérience de Tanguy Valta, étudiant en sociologie, comme travailleur dans ce restaurant durant neuf saisons successives (trois mois d'été en juin, juillet et août). Si, au début, cet emploi avait pour objectif principal de financer ses études, il est devenu un objet de recherche au cours des deux dernières années dans le cadre de son mémoire de Master. Les données mobilisées relèvent ainsi d'une participation observante, qui apporte une connaissance depuis l'intérieur du pourboire, de son organisation, de ses impacts sur le collectif de travail, sur les relations avec la clientèle et entre les salariés eux-mêmes. Un carnet de terrain a été tenu, dans lequel la réalité sociale de cette pratique a été minutieusement retranscrite et où a été noté l'ensemble des interactions en lien avec le pourboire. Tous les extraits cités dans cet article sont issus de ce carnet. Des entretiens ont été réalisés en complément : formels avec des membres du personnel (serveurs, cuisinier, hôtesse réceptionniste) et informels dans le cadre du travail quotidien et des moments de détente. Par ailleurs, la recherche a pu bénéficier de l'analyse du carnet de comptes dans lequel, chaque année, le maître d'hôtel comptabilise les sommes recueillies quotidiennement et leur redistribution selon un système de points (inscription manuscrite des sommes obtenues et réparties chaque jour pour les saisons 2014, 2015 et 2016). Ces archives mises à la disposition de Tanguy Valta et retraitées par nos soins sont citées, par souci de simplicité d'édition, avec la mention « carnet journalier du maître d'hôtel ». L'emploi saisonnier a été obtenu grâce à un proche. Tanguy Valta a débuté comme « verrier », un poste à la plonge affecté au seul lavage des verres. Au cours des saisons suivantes, il a d'abord été promu à un poste de « *runner* », celui qui apporte les plats de la cuisine jusqu'à la salle, puis de « chef de rang » ou serveur, cette fois en contact direct avec la clientèle. Cette immersion a permis d'avoir accès à des informations difficiles à obtenir étant donné la nature informelle du pourboire qui suscite une certaine méfiance lorsqu'il s'agit d'en savoir plus. Le statut épistémologique de ce « cas » de pourboire partagé relève ainsi en grande partie de ce que Charles Ragin et Howard Becker (1992) qualifient de cas « dégoté » (*found case*), c'est-à-dire dont les principaux résultats empiriques ont été soulevés après un questionnement approfondi des pratiques sociales, permis par l'appartenance à une petite communauté. Pour Douglas Harper (1992), ce type de méthode ethnographique tire sa pertinence de la capacité de l'individu à décrire

dans les moindres détails les pratiques et relations du petit nombre de personnes de son groupe, et à analyser non seulement les situations relationnelles mais aussi le sens vécu de l'action. Ce travail d'analyse correspond à une étude ethnographique du proche par distanciation (Weber, 2015).

## 1. Au restaurant « Le Maritima » : entre classe de loisir et travailleurs saisonniers

- 6 Le Maritima<sup>2</sup> est installé dans une station balnéaire réservée à une clientèle aisée dans le Sud de la France. Il bénéficie de la réputation de cette ville, du fait de sa fréquentation par la « *jet set* ». Le développement touristique de la station s'inscrit dans une histoire qui débute à la fin de la seconde guerre mondiale, moment de son premier essor avec l'installation de restaurants sur la plage. Le Maritima, ouvert dans les années 1950, fait partie des plus anciens. Il s'agissait alors d'un établissement modeste et convivial comme tous les autres. Il a su bénéficier de l'apport de cette clientèle nouvelle pour devenir de nos jours un des plus prestigieux restaurants de la localité.

### 1.1. Un complexe touristique réservé à la classe de loisirs

- 7 La notoriété du Maritima en fait un restaurant réservé à une élite et une véritable attraction touristique. Le restaurant est inséré dans un complexe comprenant un hôtel 3 étoiles d'une trentaine de chambres (entre 300 et 550 euros la nuit en haute saison), une plage privée, plusieurs bars, des boutiques et services divers (vêtements, coiffure, esthétique). Quatre autres restaurants viennent compléter l'offre, qui proposent une ambiance et un cadre différents et sont ouverts à un public plus large attiré par la réputation du Maritima. Si, pour le complexe, ce sont les qualités de bien-être, de calme, d'accueil personnalisé, de services sur mesure et les prestations haut de gamme qui sont mises en avant sur le site internet, le Maritima, quant à lui, se présente comme un restaurant gastronomique, à l'ambiance festive et raffinée. Cette dimension de la fête s'y concrétise par de la musique et des DJ qui incitent les convives à danser et à s'amuser. Le site internet précise aussi qu'on peut y accéder directement en bateau et en hélicoptère. Le fils et la fille du fondateur sont aujourd'hui propriétaires du complexe et le gèrent. Cet ensemble a un caractère saisonnier, en activité du mois d'avril jusque mi-octobre. Le nombre moyen de couverts varie entre 300 et 400 par jour, 200 pour les petites journées et jusqu'à 700 pour les journées exceptionnelles, pour un service de midi uniquement entre 12h et 16h30 ou 17h — les services de soirée se limitant à des occasions privées. Le restaurant comporte plusieurs espaces : la salle, qui aligne les tables du plus loin jusqu'au plus près de la mer, et la plage, où sont installées des tables à même le sable, les plus prisées.
- 8 Le Maritima reçoit une clientèle internationale, pour une bonne partie anglophone, de riches étrangers et étrangères d'Amérique du nord et de Russie. Il est fréquenté par des célébrités du *show-biz*, des médias, du sport (des footballeurs en particulier). Cette clientèle est à la recherche de moments festifs, de détente sur la plage en contexte estival, et désireuse de manifester sa richesse par la fréquentation de personnes jeunes et belles dans un lieu tout entier dévolu aux réjouissances qui lui sont réservées, selon une posture élitaires tout à fait assumée et revendiquée (Mears, 2020). Il attire aussi des

personnes souhaitant bénéficier tout à la fois du prestige et de la reconnaissance symbolique apportés par cette fréquentation.

- 9 À la suite de Thorstein Veblen (1970), on peut qualifier cette clientèle de « classe de loisir ». Thorstein Veblen part du postulat anthropologique de l'accumulation comme recherche de confort avant toute autre considération. Il montre que l'accès à ce type de position sociale se manifeste par une consommation ostentatoire. Son analyse offre une perspective intéressante sur le moteur de ce type de consommation telle qu'elle se présente dans la « *jet set* » ou plus largement chez les « nouveaux riches ». Pour lui, ce moteur est l'émulation :

« Les aptitudes ou les propensions auxquelles il faut se référer pour fonder une habitude de ce genre sont les aptitudes dont l'exercice est compris dans l'émulation ; et la propension à l'émulation — à la comparaison injuste — est de croissance ancienne et constitue un trait omniprésent de la nature humaine » (Veblen, 1970, chapitre V).

- 10 Ainsi, au Maritima, les client·es se considèrent comme exceptionnel·les et s'attendent à déjeuner entre personnes de même rang. Ils et elles ne doivent en aucun cas se sentir déclassés. À cette fin, le personnel du restaurant opère un filtrage, dans le but de préserver un certain *standing* et d'éviter le mélange de personnes issues de strates sociales différentes. Celles et ceux qui ne correspondent pas aux attendus sont renvoyés vers les autres restaurants du complexe.

« Lors d'une discussion avec une hôtesse, celle-ci expliqua la façon dont elle s'y prenait pour filtrer et identifier la bonne clientèle. Dans le cas d'une réservation par téléphone, la première chose à identifier est la nationalité de la personne, la langue qui est employée et son accent. Le nom aussi a son importance pour confirmer l'origine du client et le fait qu'il soit mieux placé dans le restaurant. L'hôtesse donna des exemples comme "Smith" ou "Anderson" pour une clientèle anglophone. La plus grosse garantie est lorsque le client donne le nom de son bateau ou souhaite venir en hélicoptère. Les individus les plus souvent mis au ban sont les gens du voyage, qui affluent en juin. La stratégie de l'hôtesse, lorsqu'ils sont accueillis au restaurant, est de leur expliquer que l'établissement est complet et qu'aucune table n'est disponible pour les installer ; avoir un flux assez important de monde et de réservations est important pour l'hôtesse : cela lui permet de faire visuellement constater au client que sa requête ne pourra pas aboutir. Les gens du voyage sont invités à se diriger vers les autres restaurants plus modestes qui leur correspondent. Ils sont identifiés par leur apparence physique et leurs manières de parler » (Carnet de terrain, juillet 2018).

## 1.2. Le pourboire dans la relation entre client·es et serveurs

- 11 Dans les établissements de luxe, le pourboire apparaît comme un marqueur puissant du pouvoir et de la domination d'une clientèle riche sur les personnes qui sont appelées à la servir. Il contribue par ailleurs à légitimer cette domination et à ce que les intéressés acceptent de jouer le jeu. Les employé·es sont tenu·es de faire preuve d'une certaine déférence à l'égard de la clientèle, cela fait en quelque sorte partie du service qu'on lui promet et qu'elle est en droit d'attendre. Mais le client n'en est pas pour autant toujours « roi » ni tout puissant. Donner un pourboire, justement, peut signifier qu'il attend quelque chose en retour, un traitement particulier, ce qui le place dans une certaine dépendance vis-à-vis de l'employé·e. Certains auteurs et autrices voient dans le pourboire un échange de type don et contre-don, qui ne va toutefois pas sans poser question (voir par exemple la discussion organisée à ce propos par la Revue du Mauss,

2009). Viviana Zelizer (2005) montre à quel point les débats et controverses ont été vifs aux États-Unis au début du XX<sup>e</sup> siècle à propos de son caractère, ou non, de don. S'agit-il d'une pratique humiliante par laquelle le client tient à montrer sa supériorité, ou bien d'une récompense, d'un cadeau visant à personnaliser une relation ? La pratique du pourboire apparaît ainsi comme « une interaction sociale complexe, déconcertante » (Zelizer, 2005, p. 159), un don problématique car tout à la fois difficile à mesurer et gênant à calculer. De même, ses effets sur la relation entre donateur et bénéficiaire sont confus. Avec le pourboire, se joue entre les client·es et les salariées un rapport complexe sous-tendu par un ensemble de stratégies qui révèlent l'existence tant d'obligations que de marges de manœuvre, de part et d'autre.

12 Tout d'abord, les client·es ne sont pas tenu·es de donner un pourboire, et certain·es ne le font pas. On retient généralement la satisfaction quant à la qualité du service reçu comme une motivation principale à donner un pourboire et à évaluer son montant. Ce n'est cependant pas la seule. Dans une recherche auprès de la clientèle dans la coiffure et les cafés, hôtels et restaurants, Brigitte Auriacombe et Véronique Cova (2017) dégagent différents sens de cette pratique : exprimer sa reconnaissance d'un travail bien fait, rétablir l'équilibre de la transaction, marquer l'asymétrie de la relation, faire un geste de solidarité, un cadeau en vue d'entretenir la relation (p. 115). Les client·es peuvent se trouver dans une position d'attente particulière et de dépendance par rapport au bon vouloir de la personne qui les sert. Le côté discrétionnaire du pourboire, qui peut ou non être donné, qui peut être élevé ou non, se retourne aussi dans l'autre sens, l'employé·e étant en mesure de décider s'il accède aux *desiderata* du client ou de la cliente, dans les limites bien sûr de son service. Bénéficiera-t-il, ou elle, d'un différentiel de traitement par rapport aux autres qui le ou la fera passer comme une client·e privilégiée ? Les personnes qui se rendent au Maritima sont en attente d'être placées au mieux, d'accéder à une table au plus près de la mer (ce qui équivaut à être reconnue publiquement comme une « VIP »), de bénéficier d'un service agréable et dans les temporalités qui lui conviennent, autant de désirs dont la satisfaction tient en partie à la bonne volonté du personnel à leur égard.

13 Du côté des serveurs<sup>3</sup>, les stratagèmes pour capter le pourboire révèlent les marges de manœuvre et d'autonomie que chacune est en mesure d'exercer à l'égard des client·es. On retrouve, au Maritima, des tactiques de maximisation des gains fondées sur des capacités à saisir les classes supérieures et à adapter en conséquence son comportement, qui révèlent le développement d'un véritable « savoir-obtenir » (Beaumont, p. 102). On en retient deux composantes : évaluer le potentiel de la personne servie, et savoir capter subtilement le pourboire le plus élevé possible.

« Un chef de rang sert un client qui, ayant trop bu, souhaite que ce serveur ramène sa moto au port. Mais comme il n'a pas le permis moto, le chef de rang me demande de l'aider. J'accepte aussitôt en sachant que je pourrai en retirer un pourboire. Après notre journée de travail, nous nous séparons. Quand le client s'apprête à partir, la moto ne démarre pas. L'opération est reportée au lendemain et la moto (électrique) est mise en charge.

Le lendemain, mon collègue étant en congé, je me retrouve seul après mon service pour ramener la moto. Je prévient mon collègue de mon départ et roule jusqu'au port. Une fois sur place, mon collègue n'est pas là, le propriétaire me rejoint, on discute un peu et il me donne 100 euros. Mon collègue arrive enfin, il m'explique que nous aurions dû arriver ensemble et me demande si j'ai reçu un pourboire. Je lui fais part de la somme. Je m'entends répondre que cela n'est pas suffisant et que je dois apprendre les techniques de vente. Il m'explique que nous aurions pu avoir

plus d'argent mais aussi certainement boire un coup sur le bateau du client. Mon collègue m'explique que je dois savoir engager plus la discussion avec le client pour obtenir une somme plus élevée, mais aussi créer un lien avec lui, c'est-à-dire ne pas m'arrêter à la simple tâche à effectuer » (Carnet de terrain, août 2020).

- 14 En premier lieu, le serveur a conscience que tout le monde ne dispose pas des mêmes ressources financières ; une partie de son travail consiste donc à classer les personnes. Il cherche à identifier leurs capacités, à partir de leur apparence physique, de leur style vestimentaire, de leurs manières, par les plats choisis, selon des critères basés sur des marqueurs sociaux de richesse. Les serveurs se livrent en quelque sorte à une « sociologie spontanée » qui consiste à récolter les indices visuels comme les bijoux, vêtements, manières de parler ou de se tenir, à travers lesquels ils s'appliquent à identifier le statut de l'individu, son prestige social. Un ancien chef de rang déclare ainsi : « on juge la valeur d'un homme à sa montre ». Ce classement conduit à un traitement différentiel en fonction d'une échelle du prestige et d'une anticipation des gains potentiels en pourboire qui conduira le serveur à plus ou moins bien placer les personnes. Il doit en effet essayer de restreindre l'accès aux meilleures tables pour les réserver aux meilleures client-es. Cette première évaluation l'incite à s'investir plus ou moins dans la relation, à tel point que des manquements dans le service peuvent en découler : certaines vont être moins bien servies, voire négligées, car délaissées par l'équipe ou invisibilisées au profit d'autres.
- 15 En second lieu, le serveur adopte un ensemble d'attitudes et de comportements respectueux envers la clientèle, une posture de déférence qui montre qu'il accepte, par le fait de servir, une forme de subordination qui s'installe « naturellement » dans le cadre du restaurant. Il fait preuve d'une courtoisie effacée en vue de correspondre aux attentes, rejoignant ici la posture identifiée par Anne Lambert (2019) du *caring smile*, qui consiste à être courtois coûte que coûte. Il montre ensuite qu'il maîtrise les codes de conduite, qu'il connaît les goûts de celles et ceux qu'il sert, qu'il est en mesure d'anticiper leurs besoins, leurs désirs. Cette compétence relève de cette socialisation secondaire qui s'opère au fil du temps avec la fréquentation de ces catégories sociales. Par ailleurs, au Maritima, les serveurs suivent un parcours d'initiation basé sur des dégustations de vin et de produits alimentaires avec les fournisseurs, où leur discernement s'accroît, au gré de plaisanteries et de petites brimades, selon un processus classique d'intégration dans une brigade (Giousmpasoglou *et al.*, 2018).
- 16 Dans ce contexte, l'obtention du pourboire relève de tout un travail relationnel réalisé par le serveur afin de contraindre le client ou la cliente à la générosité en lui donnant une sensation de disponibilité et de répartie. Il arrive que cette évaluation ne soit pas tout à fait correcte et que les attitudes adoptées ne portent pas leurs fruits. Les serveurs rapportent ainsi l'expérience déplaisante qu'ils ont vécue avec un groupe de 70 personnes. Une fois les personnes installées et le service commencé, une bataille de nourriture a débuté et a pris une ampleur considérable du fait du nombre de convives, obligeant les employées à passer plus de temps qu'à l'accoutumée au nettoyage de la salle, sans finalement bénéficier d'aucune gratification, aucun pourboire n'ayant été laissé.
- 17 Une autre stratégie consiste à construire un lien privilégié. Un serveur était ainsi chargé de s'occuper quotidiennement d'un client important, un horloger suisse propriétaire d'une marque de montres de luxe. Celui-ci était considéré comme généreux, il laissait quotidiennement un pourboire pouvant aller jusqu'à 150 euros pour de grandes tables. L'ambition du serveur n'était pas seulement de récolter un bon

pourboire, mais d'essayer d'obtenir une montre (d'une valeur estimée à 3500 euros). Certains récits mythiques de dons hors norme circulent, comme celui d'un client ayant offert sa voiture à un serveur ou d'un autre ayant financé le mariage d'un employé dont il appréciait particulièrement le service. Ce qui est important, ici, ce n'est pas tellement que ces histoires soient vraies ou fausses, mais leur effet mobilisateur.

### 1.3. Le pourboire inscrit dans la structure des emplois et des qualifications

- 18 Le pourboire ne concerne pas de la même façon l'ensemble du personnel affecté à la salle du restaurant. En effet, il varie selon la teneur des relations entretenues par chacune avec la clientèle selon sa position dans l'organisation. Il s'inscrit ainsi dans la structure des emplois et des qualifications. Du fait de son activité et de sa renommée, l'aire enquêtée offre de nombreux emplois dans l'hôtellerie-restauration. Il s'agit principalement de postes saisonniers. Pendant sa saison d'ouverture (du week-end de Pâques à la fin du mois de septembre), Le Maritima embauche une quarantaine de personnes. Vingt-cinq sont affectées à la salle, se répartissant entre les postes suivants : maître d'hôtel, réceptionnistes placeuses, chefs de rang, hôtesse, commis de salle ou *runners*. Six personnes sont employées au bar de plage et comme plagistes ; deux techniciens s'occupent de la maintenance ; six employé·es travaillent à l'hôtel et il y a aussi un batelier (voir le tableau 1).

Tableau 1. Les différents postes au restaurant Le Maritima et leur rapport avec le pourboire

Poste	Fonctions	Rapport au pourboire
<b>Maître d'hôtel</b>	Responsable de la salle, il veille au bon fonctionnement de l'organisation et à l'accueil des client·es. Il fait le lien avec les serveurs, la cuisine et les patrons. Il informe les serveurs sur les objectifs à atteindre, par exemple l'écoulement prioritaire de certaines marchandises proposées à la carte.	Il est en charge de la gestion du pourboire (il compte chaque jour les sommes recueillies et procède à leur redistribution).
<b>Réceptionniste placeuse</b>	La réceptionniste travaille en collaboration avec le maître d'hôtel pour prendre et gérer les réservations des client·es. Lors du service, elle indique les tables à celles et ceux qui ont réservé et essaie de maintenir un flux convenable. Elle opère un premier filtrage de la clientèle en amont, lors des réservations par téléphone, cherchant des indices permettant de caractériser socialement l'individu, et un second lors du placement, où les client·es les plus valorisées seront les mieux placées. Certaines hôtesse peuvent aussi se charger de cette fonction.	La réceptionniste placeuse se concentre sur la sélection des client·es. Avec l'ancienneté, elle se constitue un réseau de connaissance des meilleures client·es du restaurant. Elle se renseigne auprès du chef de rang pour connaître la « qualité » de nouveaux clients.

<b>Chef de rang (ou serveur)</b>	Le chef de rang est responsable d'un certain nombre de tables, environ une douzaine, en proportion de son expérience dans la restauration. Il est placé sous la responsabilité du maître d'hôtel. Son travail consiste à contrôler les commandes prises par l'hôtesse et le service des plats réalisé par le <i>runner</i> ou commis de salle. Il fait suivre les plats et réclame les suites, redresse les couverts, fait les découpes de poisson ou de viande. Il encaisse les tables.	Le chef de rang a le rôle le plus important par rapport au pourboire car c'est lui qui, en encaissant les tables, le reçoit. Par ailleurs, comme il est au contact direct des clients, c'est de lui et de ses stratégies que va dépendre bien souvent le montant du pourboire.
<b>Hôtesse de restauration</b>	L'hôtesse prend les commandes et effectue le service des boissons. Elle travaille en étroite relation avec le chef de rang de son « carré ». Avec lui, elle accompagne et conseille les clients lors du choix du vin ou des plats, déployant à cette fin sens de la vente et capacité d'incitation à la consommation. Certaines hôtesse assurent aussi la réception et le placement.	L'hôtesse peut recevoir des pourboires, mais ce n'est pas le cas le plus fréquent.
<b>Runner / commis de salle</b>	Situé au plus bas de la hiérarchie de la salle, le commis ou <i>runner</i> récupère les plats en cuisine et les apporte à la console du chef de rang de son « carré ». À cette fin il dispose d'un bipeur qui lui permet de savoir quand il doit se rendre en cuisine. Il réalise de ce fait de nombreux allers-retours.	Les interactions avec la clientèle sont rares (principalement, il apporte les mises en bouche lors de l'installation à table) et il ne recueille pas de pourboire.
<b>La cuisine</b>	La brigade est composée d'une douzaine de personnes, exclusivement des hommes. 3 sont assignés à la plonge et à l'écaillage des poissons, 3 cuisiniers sont affectés à la préparation des viandes, 2 à la préparation des sushi, 1 à la cuisson des poissons, 1 à la préparation du plat du jour, 2 à la préparation des entrées, et 2 pâtisseries s'occupent des desserts. Le chef de cuisine est au « passe » ; il contrôle le flux des commandes et distribue les plats au <i>runner</i> .	Le personnel de la cuisine récupère l'équivalent de 20 points du montant total quotidien du pourboire (selon le système de redistribution par points qui sera expliqué <i>infra</i> , section 2.2.). Cette somme est partagée de façon égalitaire entre les membres de la brigade.

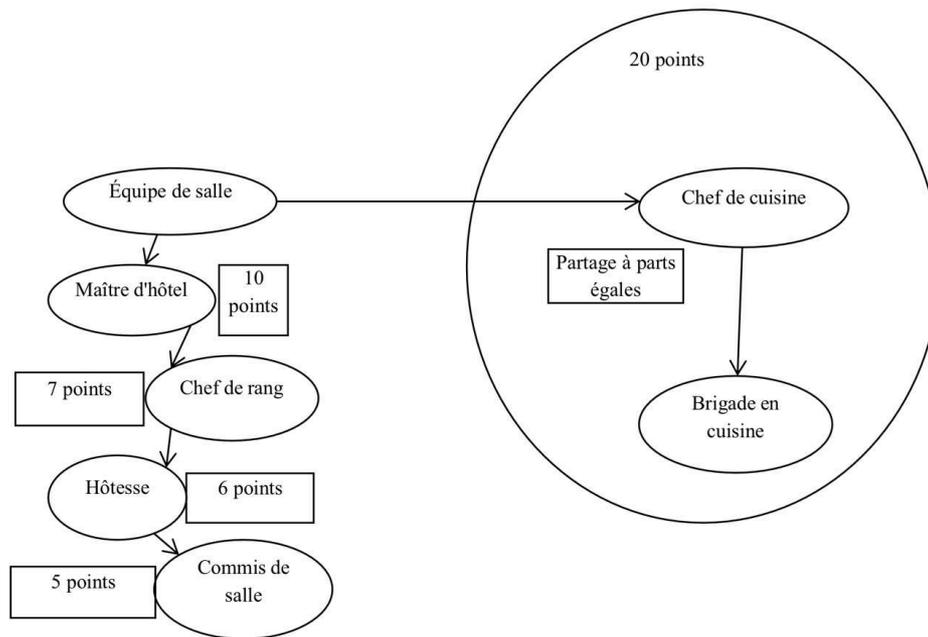
<p><b>Le personnel de l'hôtel</b></p>	<p>Le personnel de l'hôtel est en majorité féminin. 4 personnes sont affectées au ménage et à l'entretien des parties communes ; elles sont aussi lavandières pour l'hôtel et le restaurant. La responsable est à la réception et partage ce poste avec un veilleur de nuit, le seul homme de l'équipe.</p>	<p>Le recueil et le partage des pourboires se font sans lien avec le restaurant, et le personnel communique très peu sur le sujet. Il y a tout de même des interactions à pourboire en lien avec le travail de conciergerie ou de ménage, par exemple lorsqu'il faut porter des bagages.</p>
---------------------------------------	---	--

- 19 Les premières embauchées le sont à partir du mois de mars. Ils et elles travaillent avant l'ouverture de la saison à différentes tâches d'entretien, de réparation et de mise en place, ainsi qu'aux travaux de la salle qui doit être entièrement remise à neuf (peinture au sol, remise en état et vernissage des tables, nettoyage des banquettes, installation des canisses sur le parking, etc.). Certaines salariées mettent à profit des compétences acquises grâce à des activités exercées hors saison (peintre, charpentier, mécanicien, etc.) et qui peuvent constituer des atouts supplémentaires pour le recrutement.
- 20 C'est le maître d'hôtel qui est en charge du recrutement. Celui-ci procède par bouche-à-oreille, parmi les connaissances et les proches du personnel déjà en place. Les salariées se connaissent, étant issues pour la plupart des mêmes villages et/ou de la même famille. Ce sont plutôt des locaux. Joue ici un certain « capital d'autochtonie » (Retière, 2003) : la recommandation familiale et la mise à l'épreuve opérationnelle sont centrales. En outre, avoir travaillé au Maritima donne, le cas échéant, du crédit pour se faire embaucher dans d'autres établissements. À ce capital d'autochtonie s'ajoute un capital esthétique : les attraits physiques des recrutées ne sont jamais laissés au hasard, le maître d'hôtel les considérant comme une variable d'optimisation des pourboires. Sur les 21 employées de la salle pour lesquelles l'information est disponible, nous observons que trois seulement ont suivi une formation dans le secteur. Ainsi, le recrutement ne retient pas en premier lieu des compétences acquises par la formation ; parler l'anglais est un plus mais ne pas le parler n'est pas rédhibitoire ; la condition physique est importante : chaque serveur parcourant une vingtaine de kilomètres par jour sous forte chaleur et forte pression, pour certains dans le sable, des malaises peuvent survenir.
- 21 La fidélité dans la relation d'emploi est élevée. En effet, sur ces mêmes 21 employées, 7 comptabilisent entre 10 et 14 saisons successives dans le restaurant (et, parmi eux, les postes les plus cruciaux : le maître d'hôtel, des chefs de rang, un barman), 6 ont entre 5 et 7 ans d'ancienneté (chefs de rang, hôtesse, commis de salle), 8 comptent entre 1 et 4 ans d'ancienneté, majoritairement des commis de salle et des hôtesse. Le personnel masculin domine, les serveurs sont tous des hommes, les femmes (5 au total) sont concentrées dans les fonctions d'hôtesse. Cette division sexuée du travail est justifiée de deux manières par le maître d'hôtel qui recrute. D'une part, il met en avant la plus forte résistance physique des hommes aux distances parcourues quotidiennement, de 15 km (en période normale) à 25 km (en pic saisonnier). Tenir la distance, supporter le port prolongé de charges lourdes, éviter les malaises, sont autant de ressorts de cantonnement des femmes au rôle d'hôtesse, jugé moins fatigant. C'est ici un critère

« athlétique » qui est mis en avant et revient dans les conversations, dans la continuité des divisions opérées traditionnellement dans le secteur de la restauration haut de gamme. L'autre justification est celle de la simplicité dans l'organisation du rapport à la clientèle, avec une séparation des rôles bien établie qui insiste sur les atouts féminins dans l'accueil, la « première impression » qui met en valeur le client invitant, plus souvent masculin.

- 22 Le métier de serveur est très attractif dans cette aire d'activité. Aux salaires considérés comme corrects par les employées du Maritima<sup>4</sup>, il faut ajouter les pourboires, qui en opèrent pratiquement le doublement, sauf en cuisine. Chaque établissement possède sa propre réputation au regard du pourboire qui peut y être perçu ; c'est un facteur d'attractivité important. En dehors de la saison, les activités des employées sont diversifiées. Certaines reprennent un travail plus en lien avec leur formation et/ou réalisent des travaux dans le bâtiment (plomberie, carrelage, peinture, rénovation...), activités qui ne sont pas toujours déclarées et peuvent être cumulées avec les indemnités de chômage. D'autres partent en montagne pour la saison d'hiver ou bien prennent des vacances prolongées. On rejoint ici la diversité des profils des saisonnières, mise en avant par d'autres travaux (voir par exemple Baghioni, 2015).
- 23 D'une saison à l'autre, ou pendant la saison, se met en place une logique sociale de promotion. En salle, elle se décide de manière collégiale entre, d'un côté, l'équipe de salle et, de l'autre, le patron, qui valide la décision. Dans le cas du restaurant enquêté, le serveur qui ne dispose pas de suffisamment d'expérience doit tout d'abord effectuer une saison en tant que commis de salle pour ensuite devenir chef de rang. La promotion peut être tardive du fait qu'il n'y a pas toujours de poste disponible. Chaque serveur se retrouve donc en concurrence avec de nouveaux arrivants et face à des personnes plus âgées et plus expérimentées. Le maître d'hôtel est ainsi confronté à de solides rivalités internes qu'il doit gérer, la direction ne s'y impliquant que peu.
- 24 La promotion passe aussi par le nombre de points obtenus pour la redistribution du pourboire et par sa possible majoration. En effet, le partage des pourboires se fait selon une échelle de points que nous présenterons dans la partie suivante et qui reflète la hiérarchie entre les postes au sein de la salle (elle varie d'un maximum de 10 points pour les chefs de rang à 6 points pour les commis de salle, comme présenté dans la figure 1). L'attribution des points s'effectue toujours sur validation du maître d'hôtel dans une logique assez similaire à celle de l'attribution d'un nouveau poste. L'obtention d'un point supplémentaire ne dépend pas de règles très claires ; elle se fait tous les deux ans et tient à l'appréciation générale du travail effectué ainsi que, pour les serveurs, à la cotisation au pourboire global. Les attributions de points ne reposent pas principalement sur une critériologie élaborée du mérite individuel ; elles tendent à soutenir une logique de pacification d'équipe et de maintien d'une entente générale. La majoration de pourboire, même dans les cas où la variation est apparemment très faible, représente un tel gain symbolique qu'elle est en effet de nature à procurer au maître d'hôtel un moyen de générer un « nouveau modèle d'interaction qui entraînera des relations harmonieuses » (Whyte, 1949).

Figure 1. Nombre de points en rapport avec le poste occupé



Source : carnet de terrain, 2016-2020.

## 2. Le pourboire au Maritima, un système organisé et hiérarchisé

- 25 Dans les systèmes de partage du pourboire, sa mise en commun et sa redistribution s'exercent selon des critères qui peuvent varier. Une enquête a été réalisée en 2016 par un organe de la presse professionnelle auprès de 5976 personnes occupant les différentes fonctions de l'hôtellerie-restauration<sup>5</sup>. 99,6 % des enquêtés déclarent être susceptibles de recevoir un pourboire. Ce dernier y apparaît majoritairement comme une pratique collective : le partage est la règle pour près de 70 % des répondantes, et près de 55 % déclarent que, en cas de partage, celui-ci suit des règles prédéfinies. Ces règles sont variables. En premier lieu, c'est la fonction qui détermine la redistribution (près de 40 % des cas) ; viennent ensuite les plages horaires de travail (33,5 %) ; dans 21,4 % des cas le pourboire est distribué à parts égales, et l'ancienneté joue pour 8,3 % des répondantes. D'autres règles existent, moins souvent évoquées : la présence des employées, le type de contrat, la qualité du travail, la décision de l'employeur, le personnel en contact, ou encore la distribution à tour de rôle. Moins d'une employée sur dix signale déclarer ses pourboires aux impôts. Au Maritima, le pourboire fait l'objet d'une mise en commun et d'un partage suivant des règles que nous allons maintenant examiner.

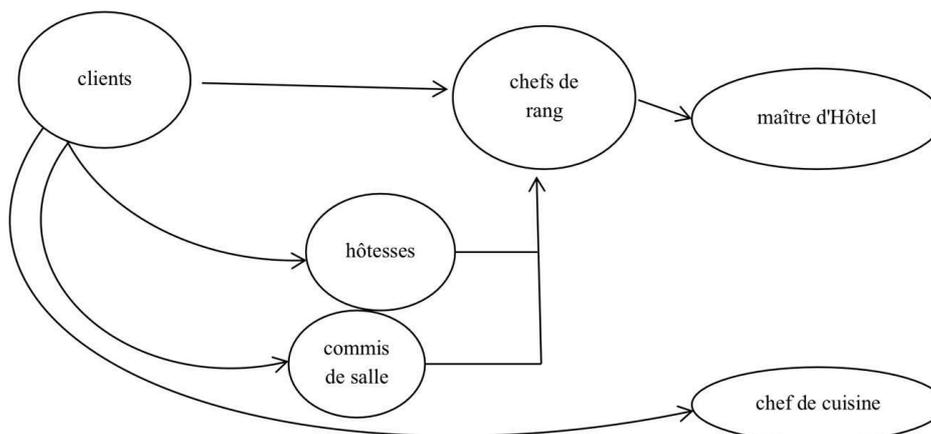
### 2.1. Le circuit du pourboire

- 26 Voyons d'abord quels en sont les principaux acteurs. Dans ce système, le maître d'hôtel est un personnage clé, à l'image de sa position dans l'ensemble du restaurant. Titulaire d'un certificat d'aptitude professionnelle (CAP) en service et cuisine, âgé de 54 ans, c'est

par ailleurs un des employés possédant la plus forte ancienneté : en 2016, il comptabilisait 14 saisons. Il a en charge l'ensemble de la gestion du pourboire.

- 27 En second lieu, nous trouvons les chefs de rang (les serveurs). Ce sont principalement eux qui collectent le pourboire. Leur fonction les met en effet en contact direct avec la clientèle et ce sont eux qui procèdent à l'encaissement des tables, principale occasion où le pourboire est donné. Ils jouent ici un rôle crucial car il leur revient le principal travail relationnel avec les personnes servies. Les hôtesse peuvent aussi recevoir des pourboires, mais de façon plus exceptionnelle. Il peut arriver que le pourboire leur soit remis avant que les convives ne soient installés, avec pour objectif de l'être plus rapidement et d'obtenir une table au plus près de la mer. De même, il est exceptionnel que les commis de salle perçoivent un pourboire dans la mesure où ils n'ont pas de contact direct avec la clientèle. Hôtesse et commis doivent remettre les pourboires perçus au chef de rang de leur « carré ». À la fin de la journée, les chefs de rang remettent tous les pourboires reçus au maître d'hôtel en vue du comptage et de la redistribution. C'est le moment où ils peuvent comparer leurs performances respectives.
- 28 Le pourboire est ici uniquement géré par les employé·es de la salle, loin des regards de la direction et du personnel de cuisine. Il existe en effet un traitement différentiel pour la cuisine. Le personnel de cuisine peut recevoir directement un pourboire mais n'est pas dans l'obligation de le reverser au maître d'hôtel pour le mettre dans le pot commun. Une partie de la somme totale recueillie chaque jour (correspondant à 20 points sur un total de points qui peut varier selon le système de comptage exposé plus loin) est automatiquement réservée et redistribuée le lendemain, car les cuisiniers terminent leur journée de travail avant le personnel de la salle. Le chef de cuisine centralise les sommes reçues et les redistribue à parts égales à son personnel une fois par semaine. La figure 2, ci-dessous, illustre la circulation du pourboire depuis le client jusqu'au maître d'hôtel et au chef de cuisine.

Figure 2. Le circuit de recueil du pourboire



Source : carnet de terrain, 2016-2020.

## 2.2. Un système de répartition à points

- 29 Pour le personnel de la salle, la distribution du pourboire se fait pour chaque employé·e et chaque jour, à la fin de la journée qu'elle vient conclure. Une fois l'ensemble des pourboires centralisés, le maître d'hôtel s'installe à une table avec une volontaire pour compter la somme recueillie sous le contrôle d'au moins une employé·e. La redistribution se fait selon le système de points attribués à chaque salarié·e. Le rituel de calcul est opéré en deux temps : le comptage du total des points de l'ensemble du personnel présent le jour même pour le service, puis la division de la somme totale des pourboires perçus dans la journée par ce nombre, aboutissant à une valeur en euros par point pour la journée. Enfin, chaque membre de l'équipe se voit attribuer la somme correspondant à son nombre de points.
- 30 Le système de redistribution par points est assez répandu dans la restauration. Au Maritima, il combine des critères différents mais qui sont reliés : l'ancienneté, le poste, la contribution au pourboire. En effet, comme on l'a vu, ce sont les chefs de rang qui sont en contact direct avec les clientes et encaissent les tables. Les plus anciens sont en général ceux qui s'attribuent les meilleures places, dans les espaces où l'on sait que les pourboires sont les plus élevés (tables proches de la mer). Comme le montre le tableau 2, il y peut y avoir une différence à poste égal et à ancienneté égale ou supérieure chez les chefs de rang ; les barmen, y compris à forte ancienneté, ont comparativement moins de points que les chefs de rang et les hôtesse ; des hôtesse ayant un an d'ancienneté ont autant de points qu'une autre qui est là depuis 5 ans ; les commis de salle sont au bas de l'échelle des points mais sont aussi ceux qui ont le moins d'ancienneté.

Tableau 2. Distribution du nombre de points selon le poste et l'ancienneté, saison 2016

Nombre de points	Poste	Ancienneté
10	Maître d'hôtel	14
	Chef de rang	14
9	Chef de rang	13
	Chef de rang	10
	Hôtesse	11
8	Chef de rang	5
	Chef de rang	4
7	Chef de rang	5
	Chef de rang	3
	Barman	10
	Hôtesse	7
6	Hôtesse	5
	Hôtesse	1
	Hôtesse	1
	Commis de salle	5
5	Barman	14
	Commis de salle	5
4	Commis de salle	1
	Commis de salle	1
	Commis de salle	1
	Commis de salle	1

Source : carnet de terrain, saison 2016.

- 31 Le système est maîtrisé par les plus anciennes. C'est le maître d'hôtel qui décide du nombre de points attribué à chacune, mais toute réévaluation se fait après consultation de l'équipe. Ce système est clairement établi, mais son évolution dans le temps et les progressions de chacun posent problème. En cas de renouvellement des employé·es, les plus anciennes tentent d'influencer l'affectation des points à leur avantage. Ce mode d'organisation suit des règles implicites. Le personnel est d'accord sur certains critères moraux : l'honnêteté des serveurs pour s'assurer que le pourboire est acheminé dans sa totalité vers le pot commun, et la participation de toutes et tous à l'obtention du pourboire afin d'éviter les comportements servant un pur intérêt individuel.
- 32 Le rapport direct avec la clientèle joue un rôle essentiel dans l'attribution des points aux serveurs. Le prestige du client est important à partir du moment où le serveur en tire une valorisation et la validation d'un savoir-faire qui se concrétise par le pourboire. En plus de la compétence individuelle des serveurs, les relations avec le maître d'hôtel et les serveurs les plus anciens ont une grande importance dans la définition du « sens du service ».
- 33 Le maître d'hôtel tient un carnet dans lequel il consigne les sommes recueillies et distribuées chaque jour. Ce carnet est un agenda journalier où sont consignées toutes les sommes reversées (voir la figure 3). Nous l'avons anonymisé afin de limiter la vulnérabilité des bénéficiaires à d'éventuels contrôles, suivant en cela la méthode utilisée dans un autre contexte par Geneviève Pruvost (2021, p. 160). La première ligne concerne la cuisine, les suivantes se composent nominativement, à partir d'un ou plusieurs prénoms, suivant l'ordre des points attribués.

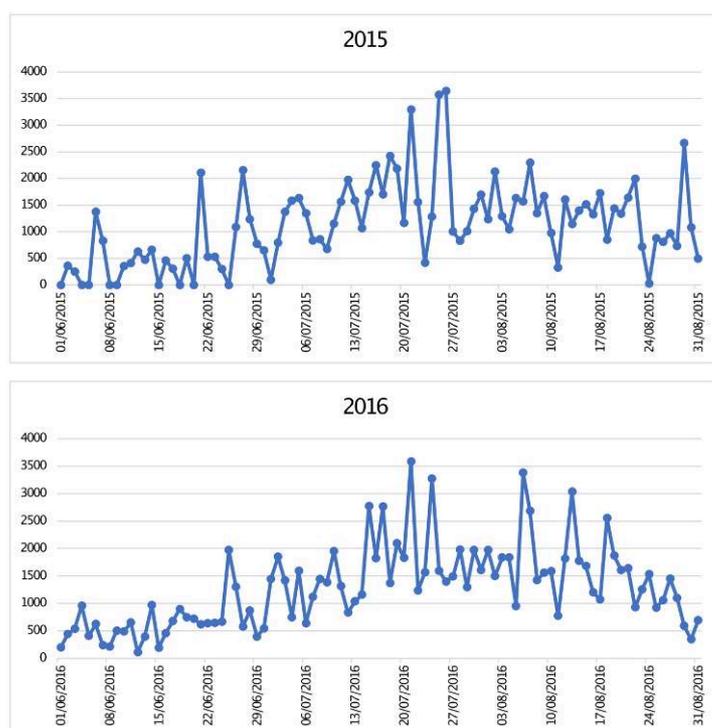
Figure 3. Extrait d'un carnet de consigne des pourboires par le maître d'hôtel (saison 2016)



Source : photo des auteurs

- 34 Le pourboire constitue un complément de salaire particulièrement important dans ce restaurant. Les montants encaissés au cours des trois mois de la pleine saison (juin, juillet et août) s'élèvent à environ 100 000 euros en 2016. Un commis de salle bénéficiant de 5 points obtient ainsi 1246 euros de pourboire environ par mois, une hôtesse à 6 points 1535 euros, un chef de rang à 7 points voit s'ajouter 1651 euros à son salaire de 2100 euros, percevant finalement un total de 3751 euros.
- 35 Comme le montre la figure 4, la variation des pourboires, dépendante des statuts et des positions, résulte aussi d'une temporalité propre à l'affluence saisonnière : les pics s'observent, comme dans beaucoup d'espaces balnéaires, en très haute saison, du 14 juillet au 15 août.

Figure 4. Montants journaliers des pourboires des saisons 2015 et 2016



Source : données constituées à partir des carnets du Maître d'hôtel (cf. figure 3)

Total du 01/06/2015 au 31/08/2015 = 103 776 €

Total du 01/06/2016 au 31/08/2016 = 118 873 €

### 3. Le pourboire au cœur du collectif de travail

- 36 Le pourboire s'inscrit pleinement dans l'organisation et la division du travail, reflétant la hiérarchie entre postes et fonctions. C'est aussi un élément structurant du collectif de travail et des relations entre les membres de l'équipe. Cela s'explique par son caractère collectif et par l'importance des sommes en jeu. Dans ce système, tout le monde est conduit à coopérer en vue de la maximisation des profits de tous qui est aussi maximisation des gains de chacune. Il favorise à la fois des comportements de coopération et l'apparition de tensions liées à des stratégies individuelles et de compétition.

### 3.1. Le pourboire inscrit dans l'organisation et la division du travail

- 37 Comme dans les établissements de luxe et haut de gamme étudiés par ailleurs, le circuit du pourboire s'inscrit dans les divisions et hiérarchies qui structurent l'organisation (voir le tableau 3). Il reflète la façon dont celles-ci se traduisent dans l'espace physique du restaurant. Ainsi, la cuisine ne connaît pas le même régime que la salle. L'écart entre les sommes reçues est justifié par le fait que la cuisine, bien que participant très activement à la qualité du service rendu, n'est pas en contact direct avec la clientèle. On voit là une similitude avec la position des femmes de chambre dans l'hôtellerie, dont le travail reste invisible malgré leur contribution importante à la performance collective de l'établissement. Ces salariées n'ont donc que très peu accès au pourboire ou, quand ils ou elles y ont accès, c'est dans une moindre mesure. Le traitement différentiel entre la salle et la cuisine fait l'objet de tensions et de disputes constantes au Maritima. D'un côté, le personnel de la cuisine considère que celui de la salle reçoit une part trop importante du pourboire et que lui-même n'est pas rétribué à hauteur de sa contribution. De l'autre, le personnel de la salle considère que les salaires plus élevés en cuisine justifient un moindre retour sur les pourboires.

Tableau 3. Distribution journalière par point dans un pic saisonnier (du dimanche 17 juillet au dimanche 24 juillet 2016)

Pts	Poste	17/07/2016	18/07/2016	19/07/2016	20/07/2016	21/07/2016	22/07/2016	23/07/2016	24/07/2016
10	Maître d'hôtel	183 €	100 €	146 €	134 €	223 €	85 €	116 €	204 €
10	Chef de rang	183 €	100 €	146 €	134 €	223 €	85 €	116 €	204 €
9	Chef de rang	166 €	90 €	131 €	120 €	200 €	76 €	106 €	183 €
9	Hôtesse	166 €	90 €	131 €	0 €	200 €	76 €	106 €	183 €
9	Chef de rang	166 €	90 €	131 €	120 €	200 €	76 €	106 €	183 €
8	Chef de rang	146 €	80 €	116 €	107 €	178 €	59 €	92 €	163 €
8	Chef de rang	146 €	80 €	116 €	107 €	178 €	59 €	92 €	163 €
7	Hôtesse	128 €	70 €	102 €	93 €	156 €	60 €	0 €	142 €
7	Barman	128 €	70 €	0 €	0 €	156 €	0 €	0 €	142 €
7	Chef de rang	128 €	0 €	102 €	93 €	156 €	60 €	81 €	142 €
7	Chef de rang	128 €	0 €	102 €	93 €	156 €	0 €	81 €	142 €
6	Hôtesse	109 €	60 €	87 €	80 €	133 €	52 €	69 €	122 €
6	Hôtesse	0 €	0 €	0 €	80 €	133 €	52 €	69 €	122 €
6	Hôtesse	109 €	60 €	87 €	80 €	133 €	52 €	0 €	122 €
6	Commis de salle	109 €	60 €	87 €	80 €	133 €	52 €	0 €	122 €
5	Commis de salle	91 €	50 €	73 €	67 €	111 €	43 €	58 €	102 €
5	Commis de salle	91 €	50 €	73 €	67 €	111 €	43 €	58 €	102 €
4	Commis de salle	73 €	40 €	58 €	0 €	89 €	34 €	46 €	81 €
4	Commis de salle	73 €	40 €	58 €	53 €	89 €	34 €	46 €	81 €
4	Commis de salle	73 €	40 €	58 €	53 €	89 €	34 €	46 €	81 €
4	Commis de salle	0 €	0 €	0 €	0 €	89 €	34 €	46 €	81 €
	Ensemble du personnel de cuisine (n=12)	368 €	200 €	292 €	268 €	446 €	170 €	232 €	408 €
	Total	2 764 €	1 370 €	2 096 €	1 829 €	3 582 €	1 236 €	1 566 €	3 275 €

Source : carnet journalier du Maître d'hôtel, saison 2016. Le montant de 0 € s'explique par un abandon de poste, une absence provisoire ou un congé exceptionnel.

- 38 En salle, le maître d'hôtel occupe le sommet de la hiérarchie. Il a une responsabilité en matière de recrutement et de gestion du personnel, c'est lui qui chaque jour organise le travail, donne les consignes et les objectifs, attribue les carrés. On l'a vu, c'est aussi le

grand ordonnateur du système du pourboire. Il centralise les sommes à la fin de chaque journée, calcule les points, et opère la répartition entre les membres de l'équipe.

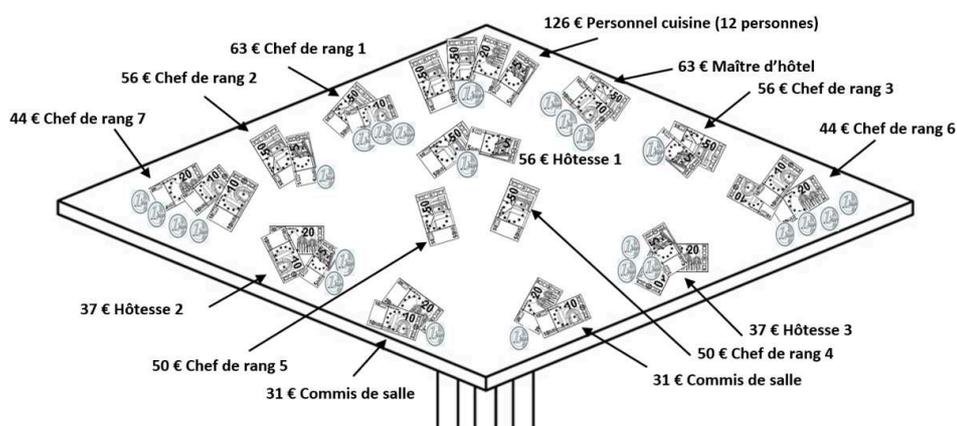
- 39 La « salle » du restaurant est divisée en différents espaces hiérarchisés : la terrasse et la plage. Chacun de ces espaces est lui-même découpé en carrés. Chaque carré regroupe un certain nombre de tables et est attribué à une équipe composée d'une hôtesse et d'un commis de salle placés sous la responsabilité d'un chef de rang. Il existe une hiérarchie entre ces différents espaces au regard de leur plus ou moins grande proximité d'avec la mer. Les carrés les plus éloignés de la mer sont donc moins valorisés. Cette hiérarchie se répercute sur les salariées, puisque ce sont les plus anciennes et les plus performantes au regard de la collecte du pourboire qui ont accès aux carrés les plus rémunérateurs. Malgré tout, le service sur le sable demande plus d'efforts physiques et est plus pénible qu'en terrasse. Cette hiérarchie concerne aussi la clientèle : les convives sont placées en fonction de leur prestige et de l'estimation du niveau de leur pourboire.
- 40 Les serveurs sont les personnages clés de la collecte puisque ce sont eux qui recueillent le pourboire en premier lieu, au moment du règlement de la note. Ils occupent de ce fait une position très stratégique dans l'ensemble du système. Dans la mesure où ils sont en contact direct avec les clientes, les gains des autres salariées vont dépendre en grande partie de leur capacité à déclencher la générosité, ce qui les place sous une pression permanente de la part du collectif de travail. Par ailleurs, si, en augmentant les pourboires qu'il reçoit, le serveur maximise les gains de l'ensemble, il maximise aussi les siens, en rapport avec le nombre de points qui lui sont attribués. Il vise donc aussi à augmenter son gain individuel, sa performance pouvant être récompensée par des points supplémentaires. Les serveurs font ainsi l'objet d'une double évaluation : par la clientèle et par le collectif de travail auprès duquel, les sommes recueillies par chacun étant visibles, il peut faire valoir sa contribution.
- 41 La contribution individuelle au pourboire traduit et produit tout à la fois une hiérarchie reconnue à travers le nombre de points. Mais les gains du serveur ne sont pas que matériels. En augmentant sa contribution au pourboire, il accroît son prestige auprès de ses collègues et son pouvoir sur le reste de l'équipe. Il se distingue des autres serveurs. Une forte cotisation au pot commun, en produisant un sentiment de « dette » parmi les autres employées, lui procurera une position avantageuse et plus de « crédit ». Il en attend donc une forme de reconnaissance, un meilleur classement dans cette hiérarchie symbolique et, en retour, il peut justifier de s'exonérer de certaines tâches — comme le nettoyage et autres formes de « sale boulot » (Hughes, 1962) — qui seront reportées sur les autres. Lors de l'été 2020, un serveur a ainsi accueilli l'un des clients les plus prestigieux de l'établissement. Ce dernier arrivait généralement en hélicoptère, ce qui donnait l'occasion d'aller le chercher en voiturette de golf à l'héliport et d'obtenir un pourboire de 100 euros. La table de ce client prestigieux était composée ce jour-là de 33 personnes, dont 5 étaient des amis proches et les autres des jeunes femmes associées aux réjouissances dans la logique des VIP décrite par Ashley Mears (2020). À la fin du repas, le groupe est reparti sur le yacht. Le serveur a rassemblé la nourriture non entamée et pris l'initiative d'apporter ces restes sur le bateau, ce qui lui a valu d'obtenir un pourboire de 1000 euros (soit dix fois le pourboire habituel donné par ce client). Tout au long de la saison, il a mobilisé de façon récurrente la référence à ce fait pour mettre en avant sa contribution, justifiée par ce qu'il considérait comme un charisme et un professionnalisme hors du commun. Ainsi, au

Maritima, nous pouvons constater que, si le pourboire recoupe et redouble les échelles de valeur et de prestige entre postes et entre espaces du restaurant, il est aussi le support de la construction d'une hiérarchie entre serveurs fondée sur la performance individuelle.

### 3.2. Entre coopération et compétition

- 42 Le pourboire est structurant du collectif, à un double titre. Tout d'abord, il constitue une composante centrale du système local d'emploi. L'emploi est recherché du fait de l'importance des pourboires, et il existe une hiérarchie entre établissements liée à la réputation de chacun d'eux au regard des gains possibles en pourboire et du prestige de la clientèle. Étant donné le caractère saisonnier de l'activité, le type d'établissement et les sommes en jeu, le pourboire possède un caractère que l'on pourrait qualifier de fonctionnel dans ce système.
- 43 Ici, le collectif de travail se constitue pour le temps de la saison, pour une durée maximale de six mois, certaines n'étant embauchées que pour les trois mois les plus forts (juin, juillet et août). Les salariées savent qu'elles vont devoir travailler dur pendant ces quelques mois, tant au plan des conditions de travail (nombre de couverts, effort physique, chaleur) qu'à celui des exigences attendues en matière de qualité du service (caractéristiques de la clientèle, réputation à tenir). Ce collectif se structure autour d'un noyau de saisonnières à forte ancienneté, qui se retrouvent chaque année, et dont les relations s'inscrivent par ailleurs dans des formes d'interconnaissance locale (lieu de vie, parenté, recrutement dans des réseaux de proches).
- 44 Du fait de son caractère collectif, organisé, hiérarchisé, lié à la mise en commun et la redistribution selon un système de points individualisés, le pourboire est un élément structurant des relations.
- 45 D'une part, dans ce collectif non permanent, le pourboire fédère le personnel autour d'une visée commune de captation et de maximisation des gains. C'est un élément de fabrication du collectif, de mobilisation collective, de coopération, entre toutes les salariées de la salle, entre l'ensemble des salariées et le groupe des serveurs les plus à même de collecter le pourboire, entre les serveurs entre eux et au sein des équipes de chaque carré. Son importance se révèle particulièrement dans le véritable rituel que constituent, chaque fin de journée, le comptage des sommes recueillies et leur distribution entre les membres de l'équipe. Comme l'illustre la figure 5, la somme totale obtenue dans la journée est répartie en différents tas sur une table, chacun d'eux correspondant à un membre de l'équipe en fonction de son nombre de points. Cette opération s'effectue en présence de toute l'équipe. En les matérialisant, elle rend visibles les résultats du collectif tout en réitérant les principes de sa structuration (postes, nombre de points, performance).

Figure 5. Répartition de la somme totale entre les membres de l'équipe en fin de journée



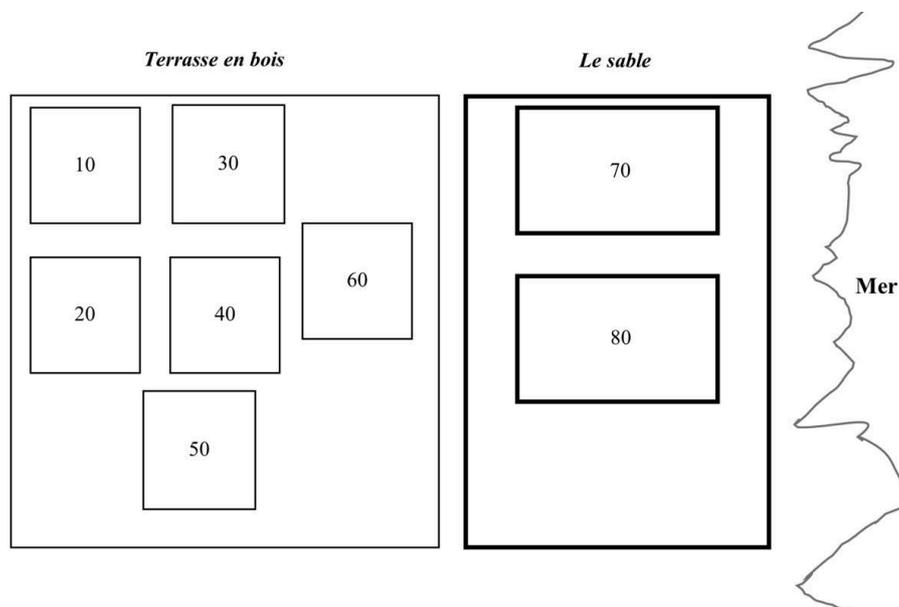
Source : carnet de terrain, une journée d'août 2019.

- 46 Cette opération marque la fin de la journée. Elle est réalisée une fois que toutes les tâches sont terminées, juste avant que le personnel ne quitte le restaurant. C'est l'occasion de revenir sur la journée, sur les performances des un-es et des autres, de faire des commentaires sur les client-es. S'y joue une socialisation professionnelle où se transmettent les règles et ficelles du métier des plus anciennes aux plus récentes, qui est aussi l'occasion d'exprimer l'autorité et de faire reconnaître le prestige des plus performant-es, de recomposer les hiérarchies professionnelles. Par ailleurs, le pourboire relève d'une performance collective. La qualité du service de luxe est produite collectivement. Jouent en effet la qualité des plats, le cadre, le service, le fait d'avoir pu obtenir une table dans les espaces souhaités. Elle concerne le travail de tous les membres du collectif et, plus largement, du restaurant. Il existe donc une interdépendance entre toutes et tous dans la production de cette qualité et, partant, dans la satisfaction exprimée à travers le pourboire. Enfin, l'autogestion du pourboire par l'équipe demande un effort quotidien de comptage, de surveillance, de négociation ; elle implique fortement tous les membres du personnel. Il faut en effet qu'ils et elles se mettent d'accord sur un ensemble de points, de règles définies de manière large, afin de s'assurer que le pourboire est bien acheminé dans son entièreté vers le pot commun, de garantir la participation de toutes et tous à l'obtention de cette rétribution et d'éviter les comportements de passager-e clandestin-e.
- 47 D'autre part, le pourboire est un facteur d'émulation et de concurrence-compétition, en particulier entre les serveurs. Comme nous l'avons vu dans la situation d'obtention d'un pourboire de 1000 euros, celui-ci est l'occasion de dessiner de nouvelles hiérarchies, chacun essayant de faire valoir sa contribution en fonction du carré occupé, de la pénibilité du travail (terrasse/plage), de l'importance de la clientèle servie. Ne comptent pas seulement les sommes recueillies : l'argent est ici aussi « marqué » par le prestige de celui ou de celle qui le donne (Zelizer, 2005), qui rejaillit sur le prestige de celui qui l'a obtenu. Le pourboire devient ainsi un critère d'évaluation des serveurs entre eux, un élément de classement et de mesure de leur performance. Il établit une hiérarchie informelle tout en venant renforcer les hiérarchies existantes.
- 48 Enfin, le pourboire est source de tensions au sein du collectif de travail, qui tiennent aux modalités de partage. Elles ressortent de jugements d'équité différents sur la contribution à la performance collective. Les serveurs contestent l'évaluation qui est

faite par le maître d'hôtel de leur performance à travers l'attribution des points. Ceux et celles qui n'ont pas accès aux client·es font ressortir que leur participation à la performance collective n'est pas reconnue à sa juste valeur. Les hôtes·tes revendiquent d'accéder au même nombre de points que les serveurs. Les employés de la cuisine manifestent un mécontentement permanent quant aux sommes qui leur sont retournées (en une semaine, un cuisinier reçoit l'équivalent de ce qu'un commis de salle reçoit chaque jour). Dans certains cas, lors de désaccords ou de conflits, le serveur peut faire pression sur ses collègues en les menaçant de refuser un pourboire. Il peut aussi exister des suspicions de vol entre serveurs. Les contestations et revendications sont faites directement auprès du maître d'hôtel.

- 49 La figure 6, ci-dessous, permet de schématiser le restaurant observé par des cercles qui constituent des groupes de serveurs rattachés à un carré. L'échelle d'importance des carrés est définie par l'attribution de valeurs (de 10 à 80) allant de l'intensité la plus faible qui représente les carrés les moins importants jusqu'à l'intensité la plus forte qui matérialise les plus importants. La « salle » du restaurant est divisée en deux parties : la première partie est une terrasse en bois et la deuxième est sur le sable.

Figure 6. Organisation des carrés de service



Source : carnet de terrain. Les tables sont regroupées par dizaines et numérotées de 1 à 10, de 11 à 20, etc. L'échelle des carrés et l'intensité de la bordure indiquent le niveau de confort et d'attrait proposé à la clientèle.

- 50 L'argument principal donné par les enquêtées pour valoriser leur travail repose en partie sur la somme de pourboire obtenue lors de la journée de travail. Ces différents espaces contribuent à une évaluation différenciée de la contribution des serveurs. Ils font en effet valoir qu'il est plus fatigant de travailler sur le sable mais que, cependant, la clientèle y est la plus prestigieuse. Cela va produire des rivalités entre carrés et serveurs, une dévaluation des carrés les plus éloignés de la mer allant jusqu'à une mauvaise appréciation des serveurs qui y sont affectés.
- 51 Si le système du pourboire au Maritima est entièrement organisé et géré par le groupe des salariées de la salle, la direction est cependant informée par le maître d'hôtel des gains obtenus chaque jour. Le montant est souvent minimisé pour éviter d'éventuelles

répercussions sur les salaires. C'est un facteur de cohésion du groupe autour d'un objectif commun, un support à l'intégration et à la socialisation professionnelle des nouveaux, à la transmission des ficelles du métier. Le système du pourboire construit des hiérarchies informelles, suit ses propres règles, suscite des tensions qui trouvent leur règlement dans l'entre-soi des employé·es de la salle. Il contribue ici à l'autonomie du collectif de travail. Comme le notent Léonie Hénaut et Gabriele Pinna (2012), « la pratique du pourboire suscite ainsi la motivation des salariés, rend leur activité moins pénible et leur donne une certaine autonomie dans la gestion de leur engagement au travail » (p. 65).

### 3.3. L'économie du pourboire dans la relation d'emploi saisonnier

- 52 Comme dans d'autres établissements de luxe et haut de gamme, la direction tire un bénéfice important de ce système. Il constitue en effet un élément d'attractivité des emplois offerts et un complément important du revenu qui permet de contenir les hausses de salaire et de compenser les heures supplémentaires non payées au tarif réglementaire. Il contribue aussi à la production de la qualité du service, l'anticipation des gains constituant une motivation non négligeable à satisfaire la clientèle. Ainsi, au-delà de la compréhension des enjeux ponctuels de régulation du collectif, il importe de souligner à nouveau l'importance de la reconduction des recrutements d'une saison à l'autre. Le pourboire est ainsi un élément constitutif de la relation d'emploi saisonnier.
- 53 Cette relation d'emploi s'inscrit par ailleurs pleinement dans le cadre festif de la localité et contribue de manière non négligeable à son économie d'ensemble, notamment à travers des formes de redistribution indirecte du pourboire. Il favorise la participation des saisonnier·es aux festivités comme moyen d'insertion, de consolidation et de fabrication de réseaux. L'objectif est d'augmenter ses chances d'employabilité en faisant partie d'un collectif. Les saisonnier·es participent à fabriquer leurs réseaux professionnels, ce qui permet notamment de communiquer et de répondre à des besoins en main-d'œuvre comme « extra ». Certains restaurants les font participer en les faisant consommer hors des horaires de travail. Cela contribue à l'augmentation du flux d'individus, à la construction d'une « effervescence collective » et à la fabrication d'un sentiment de transcendance lors d'une fête. Il existe par ailleurs une incitation à consommer en circuit fermé en proposant aux employé·es des tarifs préférentiels ou en offrant des verres supplémentaires. La définition qui peut être donnée des saisonnier·es est celle de travailleur-consommateur, l'intérêt pour les directions de prendre en compte cette caractéristique étant de récupérer, par le biais de cette consommation, de l'argent sur les salaires versés et sur les pourboires perçus.
- 54 Enfin, le contexte particulier du restaurant influe sur le comportement du personnel. Il s'agit ici d'une clientèle socialement prestigieuse qui se livre à une consommation ostentatoire dans un contexte qui se veut festif, donc relativement décontracté. Les dépenses sont aussi sous influence ; les client·es deviennent pour cela « classe de référence ». Gabriele Pinna (2013) et Amélie Beaumont (2017, 2019) ont également observé ce type d'« effets socialisateurs » sur les salarié·es de la proximité spatiale avec des individus des classes supérieures tels qu'ils se révèlent à travers la pratique du pourboire dans des hôtels de luxe, dans les attitudes adoptées pour capter du pourboire, et dans la façon de le dépenser qui témoigne d'un désir d'imiter ces classes dominantes. Dans l'aire enquêtée se développe un sens de la fête chez les salarié·es,

avec en particulier une forte consommation d'alcool — qui peut avoir des répercussions sur le physique, être la cause de malaises, de fatigue et d'accidents de la route — et un attrait pour des biens ostentatoires, en particulier les montres de luxe, dans une attitude d'imitation. La relation n'est donc pas une simple relation dyadique avec le client ou la cliente. Elle s'inscrit dans un processus d'émulation, qui opère « en miroir ».

## 4. Conclusion

- 55 Au-delà de ses particularités, le cas du Maritima est exemplaire du caractère structurant du pourboire pour le travail et l'emploi dans les espaces touristiques du sommet de la hiérarchie sociale. Il nous invite à revisiter les analyses du pourboire, en particulier dans le secteur du luxe. Nous le savons, les recherches qui étudient plus directement la pratique du pourboire en France s'y sont principalement intéressées sous l'angle de la relation de service, comme un analyseur privilégié de celle-ci. Les interactions à pourboire apparaissent en effet comme des moments où cette relation se déploie et peut être observée dans ses manifestations les plus concrètes. La relation de service analysée sous l'angle de la dyade client – agent de service exacerbe les rapports de classes, de domination. La subordination, ici explicite, se joue dans le cadre d'une grande proximité spatiale entre ces catégories sociales opposées. Les auteurs et autrices observent la façon dont ces rapports inégalitaires sont considérés comme légitimes, les salariées jouant le jeu, s'engageant pour la qualité du service, sa personnalisation, la satisfaction des client·es. Ce faisant, la description sophistiquée d'une forme de relation patron-client dans l'économie de service à partir du pourboire manque peut-être l'essentiel : son caractère structurant pour les collectifs de travail et l'organisation collective des rapports d'emploi.
- 56 Au-delà de la question du pourboire, l'observation du Maritima nous invite aussi à reconsidérer plus généralement la sociologie de l'emploi et du rapport salarial dans l'hôtellerie-restauration. Force est de constater que le pourboire y est peu pris en compte, et encore moins son effet structurant, quand il n'est pas tout simplement ignoré, comme d'ailleurs le sont généralement toutes les dimensions informelles présentes dans ce secteur (voir par exemple Gadrey, 2002 ou Monchatre, 2010). Parce que principalement fondés sur la mobilisation de catégories institutionnelles et formelles, ces travaux (avec d'ailleurs peu d'enquêtes sur la saisonnalité) contribuent à invisibiliser certaines des caractéristiques intrinsèques de systèmes tels que celui que nous avons observé. De ce fait, ils conduisent à des interprétations qui n'en rendent pas complètement compte. Dans ce système d'emploi saisonnier local, la relation salariale est marquée par une domination personnalisée, inscrite dans l'autochtonie des réseaux locaux, villageois, familiaux, amicaux. Ce caractère local et personnalisé, les modalités informelles de la régulation, ne peuvent pas être simplement rapportés à l'expression d'une pure sur-dominance et d'une pure surexploitation. À travers le pourboire, nous l'avons vu, les salariées possèdent une certaine autonomie dans la relation en rusant tant avec la clientèle qu'avec la direction. La profession ne s'y trompe pourtant pas, cherchant à faire de cette pratique une composante de la gestion des ressources humaines, comme l'indique l'enquête citée plus haut, réalisée par un organe professionnel.
- 57 Enfin, l'intérêt porté au pourboire apporte une contribution originale à l'analyse du salariat sous l'angle des formes de la rémunération telle que la propose Sophie Bernard

(2020). L'autrice s'intéresse plus particulièrement aux « à-côtés » du salaire en tant qu'ils révèlent les transformations en cours du salariat. Elle montre comment la mise en place de ces à-côtés — intéressement, primes et commissions — dessine trois figures de salarié (« associé », « méritant », « quasi-indépendant »), insufflant un « nouvel esprit » en son sein. Le pourboire peut être considéré comme un de ces « à-côtés » du salaire et analysé en tant que tel. À la différence des dispositifs étudiés par Sophie Bernard, cependant, tous ancrés dans le droit et les politiques managériales, celui-ci possède un caractère informel, délivré de façon discrétionnaire par la clientèle sans pour autant échapper à la vigilance de l'employeur, mais caché à l'observateur extérieur. Par ailleurs, il tient plus à des pratiques sectorielles et locales qu'à des orientations managériales nouvelles. Prendre au sérieux le pourboire comme « à-côté » du salaire, c'est prendre en considération cette dimension informelle, généralement renvoyée au registre du non légal, du « noir », à une pratique marginale objet de condamnation morale (Lamanthe, 2016). C'est aussi envisager ses implications dans la composition du salariat, de façon structurelle dans certaines configurations. Ainsi, en tant que composante d'un système d'emploi saisonnier, nous pouvons dire que le pourboire est associé à une figure singulière du salariat dont on peut voir, par ailleurs, qu'elle partage certains des ressorts identifiés par Sophie Bernard. Avec la figure du salarié « associé », quand l'optimisation du pourboire concourt à optimiser le service rendu à la clientèle, intérêts patronaux et salariés semblent converger et la responsabilisation et l'investissement au travail sont redoublés. Avec la figure du salarié « méritant », la redistribution des sommes recueillies est censée, de la même façon que les primes individualisées, venir sanctionner l'investissement de chacun, théoriquement en fonction de ses propres efforts et capacités. Cette figure de salarié liée au pourboire, appréhendée en tant que telle et non — en creux — sous le seul angle de la domination et de la surexploitation, vient témoigner tout à la fois de la diversité intrinsèque du salariat, de ses permanences et de ses transformations, de ses différences et de ses transversalités — que les formes de la rémunération, y compris dans leur dimension informelle, aident à révéler.

---

## BIBLIOGRAPHIE

Auriacombe, B., Cova, V., 2017, « Le pourboire : ce qu'en pensent les acteurs », *Décisions Marketing*, n° 86, p. 107-121.

Baghioni, L., 2015, « Faire les saisons. Une ethnologie du travail dans des stations touristiques du sud-est de la France », Thèse de doctorat en anthropologie, Aix-Marseille Université/Idemec, Aix-en-Provence.

Beaumont, A., 2017, « Le pourboire et la classe. Argent et position sociale chez les employés de l'hôtellerie de luxe », *Genèses*, n° 106, p. 94-114.

Beaumont, A., 2019, « Les ressorts de l'obéissance. Les employés de l'hôtellerie de luxe face à leurs clients », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 230, p. 12-35.

- Becker, H., 1977, *Sociological Work: Method and Substance*, Transaction Books, New Brunswick.
- Bernard, S., 2020, *Le Nouvel esprit du salariat*, Presses universitaires de France, Paris.
- Cottureau, A., 2016, « Ne pas confondre la mesure et l'évaluation : aspects de l'ethnocomptabilité », *Revue des politiques sociales et familiales*, n° 123, p. 11-26.
- Cottureau, A., Marzok, M. M., 2012, *Une famille andalouse. Ethnocomptabilité d'une économie invisible*, Bouchene, Paris.
- Fernandez, S., 2016, « Le pourboire : indicateur de la qualité de service ou reflet de la personnalité des serveurs ? État de la question et perspectives sur les déterminants du pourboire », *La revue des sciences de gestion*, n° 278-279, p. 13-20.
- Fleury, A.-J., 2015, *Les Bonnets roses. Regard sur les ouvreuses de loges à Paris entre 1864 et 1914*, Mémoire de master d'histoire des sociétés occidentales contemporaines, Université Paris I, <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01230453>.
- Fleury, L., 2007, *Le TNP de Vilar : Une expérience de démocratisation de la culture*, nouvelle édition, Presses universitaires de Rennes, Rennes.
- Gadrey, J. (dir.), 2002, *Hôtellerie-restauration : héberger et restaurer l'emploi. Les cas français, américain et japonais*, La Documentation française, Paris.
- Giousmpasoglou, C., Marinakou, E., Cooper, J., 2018, « “Banter, bollockings and beatings”: The occupational socialisation process in Michelin-starred kitchen brigades in Great Britain and Ireland », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 30, n° 8, p. 1882-1902.
- Harper, D., 1992, « Small N's and community case studies », in Ragin, C., Becker, H., *What Is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge University Press, New York, p. 139-158.
- Hénaut, L., Pinna, G., 2012, « Les métiers à pourboire. Des collectifs de travail à l'épreuve d'une évaluation individuelle et continue ? », in Alaluf, M., Desmarez, P., Stroobants, M. (dir.), *Mesure et démesures du travail*, Éditions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles, p. 59-70.
- Hughes, E., 1962, « Good people and dirty work », *Social Problems*, vol. 10, n° 1, p. 3-11.
- L'Hôtellerie-Restauration et CDH Experts, 2016, « Pourboire : le partage est de mise », <https://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/salon-concours-syndicat-association/2016-03/pourboire-le-partage-est-de-mise.htm>.
- Lamanthe, A., 2016, « Entre informalisation et formalisation juridique : la relation salariale en tension », in Lamanthe, A., Moullet, S. (dir.), *Vers de nouvelles figures du salariat. Entre trajectoires individuelles et contextes sociétaux*, Presses universitaires d'Aix Marseille, Aix-en-Provence, p. 127-144.
- Lambert, A., 2019, « Apprendre à servir et aimer servir », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 230, p. 36-55.
- Mears, A., 2020, *Very Important People*, Princeton University Press, Princeton.
- Monchatre, S., 2010, *Êtes-vous qualifié pour servir ?*, La Dispute, Paris.
- Peneff, J., 1995, « Mesure et contrôle des observations dans le travail de terrain. L'exemple des professions de service », *Sociétés contemporaines*, n° 21, p. 119-138.
- Pinna, G., 2013, « Vendre du luxe au rabais : une étude de cas dans l'hôtellerie haut de gamme à Paris », *Travail et emploi*, n° 136, p. 21-34.
- Pruvost, G., 2021, « Ceci n'est pas une vie-mode d'emploi », *Monde commun*, n° 6, p. 158-173.

- Ragin, C., Becker, H., 1992, *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge University Press, New York.
- Retière, J.-N., 2003, « Autour de la notion d'autochtonie. Réflexions sur la notion de capital social populaire », *Politix*, n° 63, p. 121-143.
- Revue du Mauss, 2009, « Don et pourboire (discussion) », *Revue du Mauss permanente*, n° 24, en ligne : [journaldumauss.net/?Don-et-pourboire-discussion](http://journaldumauss.net/?Don-et-pourboire-discussion).
- Silber, M., 2007, « Les ouvreuses de théâtre, entre pourboire et SMIC horaire », *Le Monde* du 29/11/2007, en ligne : [https://www.lemonde.fr/culture/article/2007/11/29/les-ouvreuses-de-theatre-entre-pourboire-et-smic-horaire\\_983948\\_3246.html](https://www.lemonde.fr/culture/article/2007/11/29/les-ouvreuses-de-theatre-entre-pourboire-et-smic-horaire_983948_3246.html).
- Veblen, T., 1970, *Théorie de la classe de loisir*, Gallimard, Paris.
- Weber, F., 2015, *Brève histoire de l'anthropologie*, Flammarion, Paris.
- Whyte, W. F., 1949, « The social structure of the restaurant », *American Journal of Sociology*, vol. 54, n° 4, p. 302-310.
- Zelizer, V., 2005, *La signification sociale de l'argent*, Le Seuil, Paris.

## NOTES

1. L'emploi d'ouvreuse à titre prioritaire était très courant au XIX<sup>e</sup> siècle, dans le cadre du développement du théâtre comme divertissement bourgeois (Fleury, 2015). C'est dans l'intention de rompre avec cet usage bourgeois qu'il a été remis en question dans les théâtres publics par Jean Vilar au moment de la décentralisation théâtrale des années d'après-guerre (Fleury, 2007). L'usage a néanmoins persisté, passant progressivement d'emploi prioritaire à emploi subalterne (voir à ce sujet l'article publié par Martine Silber en 2007 dans *Le Monde* : « Les ouvreuses de théâtre, entre pourboire et SMIC horaire », [https://www.lemonde.fr/culture/article/2007/11/29/les-ouvreuses-de-theatre-entre-pourboire-et-smic-horaire\\_983948\\_3246.html](https://www.lemonde.fr/culture/article/2007/11/29/les-ouvreuses-de-theatre-entre-pourboire-et-smic-horaire_983948_3246.html)).
2. Le nom est fictif.
3. Nous utilisons des formes d'écriture inclusive dans cet article mais, comme nous le verrons plus loin, certaines parties de l'effectif étudié sont composées uniquement d'hommes ou de femmes, ce qui implique de les désigner seulement au masculin ou au féminin.
4. Dans ce secteur, un salaire supérieur au SMIC horaire est, à l'époque, considéré comme acceptable.
5. Enquête réalisée en 2016 par L'Hôtellerie-Restaurant et CDH Experts auprès de 5976 professionnels occupant les différentes fonctions de l'hôtellerie-restauration (« Pourboire : le partage est de mise », <https://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/salon-concours-syndicat-association/2016-03/pourboire-le-partage-est-de-mise.htm>, consulté le 10 novembre 2020).

---

## RÉSUMÉS

Cet article s'intéresse au pourboire en tant que système organisé tel qu'il a pu être observé au long cours dans un restaurant situé sur une plage célèbre du Sud de la France et destiné à offrir à

la « classe de loisir » des moments festifs en bord de mer durant l'été. Nous analysons ici en détail un cas de mode collectif de gestion et de redistribution du pourboire fondé sur une forme relativement élaborée de calcul, dans un contexte d'emploi saisonnier. Il apparaît ici structurant du collectif de travail de l'établissement et, plus largement, du système local de l'emploi saisonnier. Nous analysons ainsi le premier niveau de la relation de service, avant de montrer comment, au-delà de celle-ci, le pourboire révèle une dimension structurante des emplois et des qualifications, du collectif de travail et des relations entre salariées, qui reste souvent masquée à l'analyse. Nous expliquons ensuite l'inscription des pratiques de pourboire dans l'organisation et le collectif de travail, en en suivant le circuit, de sa captation auprès des client·es jusqu'à sa redistribution directe entre membres du personnel, et indirecte entre établissements via les festivités incontournables des plages privées.

This article focuses on tipping as an organized system, as observed over the long term in a restaurant located on a famous beach in the south of France and intended to offer the “leisure class” festive moments by the seaside during the summer. Here we analyse in detail a case of the collective mode of the management and redistribution of the tip based on a relatively elaborate form of calculation, in a context of seasonal employment in the restaurant industry. It appears here to structure the establishment's work collective and, more broadly, of the local system of seasonal employment. We thus analyse the first level of the service relationship, before showing how, beyond this, the tip reveals a structuring dimension of jobs and qualifications, of the work collective and of relations between employees, which often remains hidden from analysis. We then explain the inclusion of tipping practices within the organization and the work collective, following the circuit, from its capture from customers to its direct redistribution among staff members, and indirect redistribution between establishments via the indispensable festivities of private beaches.

## INDEX

**Keywords :** Tipping, Service Relationship, Leisure Class, Restaurant Industry, Work Collective, Seasonal Employment

**Mots-clés :** Pourboire, Relation de service, Classe de loisir, Restauration, Collectif de travail, Emploi saisonnier, Salariat

## AUTEURS

### TANGUY VALTA

Chargé d'études en production de données sociales

Paris, France

tanguyvalta[at]protonmail.com

### ANNIE LAMANTHE

Laboratoire d'économie et sociologie du travail (LEST)

UMR 7317 CNRS et Aix-Marseille Université

35, avenue Jules Ferry, 13626 Aix-en-Provence Cedex 01, France

annie.lamanthe[at]univ-amu.fr

**ANTOINE VION**

Centre nantais de sociologie (CENS)

UMR 6025 CNRS et Université de Nantes

Chemin de la Censive du Tertre, Bâtiment A, BP 81 227, 44312 Nantes Cedex 3, France

antoine.vion[at]univ-nantes.fr