

# Le travail d'accueil: ses aléas, ses dégâts et ses combats

---

*Valérie Ganem et Duarte Rolo*

Le travail d'accueil fait partie de la catégorie des activités dites «féminines» ou «invisibles» (Molinier, 2006). En effet, derrière l'amabilité de l'hôtesse d'accueil et de la réceptionniste d'hôtel, se cache un travail difficile à caractériser. Il est presque impossible de savoir en quoi consiste l'accueil tant ce travail, lorsqu'il est bien fait, revient justement à cacher ses émotions réelles pour amener chaque client ou chaque usager à penser que c'est un plaisir de l'accueillir.

Dès lors, l'accueil comme «travail vivant» oblige ceux qui le font à composer avec différentes exigences, parfois contradictoires. Les enquêtes en psychodynamique du travail<sup>1</sup> que nous avons menées dans le secteur de l'hôtellerie en Guadeloupe montrent en effet que les spécificités de ce travail ne sont pas sans impacts sur la subjectivité<sup>2</sup> de ceux qui le réalisent. Il devient alors nécessaire de comprendre comment les salariés de l'hôtellerie affrontent les contraintes de l'organisation du travail et quelles stratégies ils mettent en place pour se défendre de la souffrance générée par la rencontre avec le réel du travail de l'accueil.

La clinique du travail à laquelle nous avons eu accès montre qu'en raison des caractéristiques de ce type de travail, ainsi que des modalités défensives développées par les sujets, l'accès au plaisir et à l'accomplissement de soi emprunte des voies singulières dans les métiers de l'accueil.

## QUELQUES ÉLÉMENTS CONTEXTUELS: À PROPOS DU TRAVAIL HÔTELIER EN GUADELOUPE

Dans un souci de clarté, nous commencerons par fournir quelques éléments sur le contexte et la situation particulière qui est celle de la Guadeloupe.

La Guadeloupe est un Département français d'Outre Mer (D.O.M), ancienne colonie, elle est une destination très prisée par les touristes métropolitains qui constituent une part importante des visiteurs de cette île. On y trouve des possibilités d'hébergement variées. Schématiquement, on peut dire que celles-ci se répartissent en deux grandes options: chez l'habitant, en gîte... ou dans des grands hôtels type trois à quatre étoiles. Dans ces derniers, un problème «d'accueil» est régulièrement dénoncé. Les propos les plus médiatisés à ce sujet furent ceux du fondateur d'Accor en 2002: «Servir la clientèle est considéré comme dégradant et, à de rares exceptions près, l'attitude du personnel vis-à-vis de cette clientèle est inamicale, voire agressive<sup>3</sup>.». Mais ces conduites ne sont pas dénoncées dans l'autre possibilité d'hébergement: «chez l'habitant». Plus généralement, on note un rapport subjectif au travail très différent chez les Guadeloupéens lorsqu'il s'agit «d'un travail pour soi». Lors d'une étude précédente, les travailleurs avaient ainsi déclaré que ce dernier les détendait. Ce qui n'est pas banal pour un travail. Lorsqu'on vit parmi les Guadeloupéens on peut très vite constater leur engagement subjectif réel dans ce type de travail (travail domestique, petit élevage, jardin, «Kou de men» (coup de main), travail indépendant...) (Ganem, 2012).

Les données sur lesquelles nous allons nous appuyer sont issues d'un travail d'enquête<sup>4</sup> mené dans le secteur de l'hôtellerie en Guadeloupe. À l'origine de cette intervention se trouve une demande, émanant d'une direction d'établissement hôtelier, portant sur la qualité de l'accueil des clients. Il semblerait que des conflits entre le personnel et l'encadrement, entre le personnel et les clients, voir entre les différents membres du personnel viendraient perturber de façon récurrente le bon déroulement de l'accueil des clients et nuiraient ainsi à la qualité de ce dernier et à la réputation des établissements en question. C'est donc à la suite de cette demande que nous sommes intervenus.

Dans un premier temps, nous avons constitué des groupes de travailleurs volontaires pour s'engager dans une démarche d'investigation portant sur le vécu au travail. Il est primordial que les participants à ces

séances collectives se portent effectivement volontaires pour participer à l'enquête. De fait, seul un engagement volontaire garantit la production d'une parole libre et authentique à propos de soi-même au travail et permet que les participants puissent s'impliquer subjectivement dans le processus d'enquête, tout en en assumant les risques.

Dans le cas présent, les participants étaient des travailleurs guadeloupéens d'un même établissement hôtelier, ils avaient entre trente et cinquante ans, ils étaient soixante sur tout le dispositif, répartis en 6 groupes. Tous les métiers les plus exposés au contact avec la clientèle étaient représentés (bar, restaurant, cuisine, lingerie, réception). 54 parmi eux étaient des femmes. Concernant le personnel de la cuisine et de la lingerie, seuls ceux qui étaient en contact direct avec les clients au buffet ou à la distribution des serviettes de plage ont participé à ces groupes. Dans cette logique, les femmes de chambre dont les contacts avec les clients sont ponctuels et indirects n'ont pas non plus participé.

L'objectif de ce dispositif est, tout d'abord, de permettre au collectif de reprendre le débat et la discussion sur les règles de métier inhérentes à leur travail. Mais il s'agit aussi de «mettre à jour» ces règles, à la lumière de l'expérience des membres du collectif. Il s'agit en réalité, de recréer de manière artificielle (de par le fait que les intervenants soient là) un espace de discussion, pour permettre au collectif de renouer avec cette habitude de l'échange entre collègues, en vue d'y retrouver du plaisir et de l'intérêt. L'intervention d'un tiers influence les débats, c'est certain, mais elle garantit aussi une certaine sérénité à ces derniers, ce qui n'allait pas de soi, sur le lieu de travail, entre collègues du fait de l'existence d'une réelle difficulté à échanger des jugements sur le travail dans ces collectifs (Ganem, 2012).

À la suite des séances collectives, un compte-rendu est réalisé et proposé aux participants. Des modifications sont alors effectuées jusqu'à ce que la formulation choisie convienne à tout le monde. Cette validation est réalisée dans l'idée que n'importe qui puisse lire le rapport, y compris la direction. Ces comptes-rendus validés sont ensuite distribués à tous les participants ainsi qu'aux chefs du service et à la direction.

Nous devons préciser que ces interventions ont eu lieu en Créole. L'utilisation du Créole est apparue indispensable parce qu'une partie de ces interventions avait pour but de recueillir des éléments sur la subjectivité de chacune des personnes présentes, ce qui est déjà difficile à mettre en mots sans obstacles de langue. Le Créole est la langue maternelle et la langue des affects des personnes participant à ces actions qui, si elles s'é-

taient exprimées en Français, auraient donc dû traduire leurs pensées et peut-être les transformer, les réduire... Ce choix s'est avéré déterminant pour la qualité de la parole et de l'écoute lors de ces interventions. Par contre, le Français a été utilisé dès que l'un des participants ne comprenait pas le Créole. De même, les rapports ont été rédigés en Français pour qu'ils puissent être lus par la direction, ce à quoi les participants tenaient particulièrement.

En réalité, les participants ont souvent «navigué» d'une langue à l'autre. On a constaté que les participants utilisaient le Créole pour exposer leurs émotions, leurs affects dans leur rapport à la clientèle tandis qu'ils utilisaient le Français lorsqu'il s'agissait d'exposer les règles de professionnalisme de l'accueil en général par exemple ou le règlement propre à leur entreprise. Il est apparu que le Français servait plutôt à exprimer la parole convenue, le prescrit, tandis que le Créole exprimait ce qui relevait de l'expérience subjective des sujets.

## L'ACCUEIL COMME TRAVAIL

Au cours des séances avec les salariés, le travail d'accueil est apparu comme une tâche multiforme, complexe, qui leur demande un engagement subjectif considérable.

Une des premières choses qui a été mise en avant par le personnel d'accueil est l'importance du premier contact. Ce dernier détermine dans de nombreux cas la suite de l'entretien. Il s'agit donc d'être toujours souriant, bien habillé, poli. Et ce, en toutes circonstances, même lorsque le client lui-même ne rétribue pas ces formes de politesse<sup>5</sup>.

En outre, les salariés font face à des difficultés de traitement cognitif, du fait de la multiplicité des demandes (Boucheix, 2005). Ils doivent également combler en permanence l'écart entre ce que les services chargés de commercialiser les prestations de l'hôtel ont promis aux clients et leurs possibilités réelles ou les produits offerts (exemple: les agences vendent des chambres avec baignoire alors qu'il n'y a que des chambres avec douche, ils disent que l'établissement est rénové alors qu'il ne s'agit que de certains bâtiments, ils disent qu'il y a plusieurs restaurants alors que le restaurant annexe est fermé à ce moment là...). Parallèlement, les directions de ces établissements tentent, elles, de limiter les moyens par souci de rentabilité et ne mettent pas toujours en place une organisation de nature à satisfaire les attentes des clients. Par conséquent, ceux qui se retrouvent obligés d'expliquer aux clients qu'ils ne

peuvent pas bénéficier de tout ce qu'on leur avait promis, ce sont les personnes chargées de l'accueil. Cela n'est pas sans incidences pour ces salariés qui comprennent les attentes des clients, qui n'ont pas les moyens ou le pouvoir de décision pour les satisfaire et qui s'en défendent en prenant ces situations avec ce qui peut apparaître comme de la désinvolture.

De plus, le personnel d'accueil est régulièrement aux prises avec des consignes paradoxales: ne jamais répondre qu'on ne sait pas et ne jamais transmettre d'informations erronées. Mais, comme les informations concernées sont fluctuantes et que le personnel est souvent le dernier informé, il est presque acculé à désobéir en admettant qu'il ne sait pas. Lorsque les personnes chargées de l'accueil ne peuvent satisfaire les demandes des clients par défaut de moyens disponibles, lorsqu'ils avouent ne pas détenir l'information demandée, ou lorsqu'ils transmettent une information périmée, les clients, bien souvent, deviennent agressifs. Dans ce cas, les participants admettent qu'il leur est très difficile de ne pas répondre à cette agressivité.

Il y a là une spécificité liée au rapport subjectif au travail en Guadeloupe. Interprétant cette situation comme une situation de domination (au sens trivial d'une emprise motivée par un rapport de pouvoir inégal), les participants avaient tendance à s'en défendre en résistant, en renvoyant l'injure pour montrer à l'autre qu'on est son égal. De plus, en Guadeloupe, il existe un risque qu'une attitude agressive se transforme ou soit interprétée par les personnes chargées de l'accueil comme raciste. C'est sans doute la situation qui est vécue comme la plus pénible par les agents d'accueil, car le professionnalisme veut dans ce cas qu'ils restent souriants, calmes, disponibles. Alors que la majorité des participants à cette étude étaient des femmes, il faut souligner qu'elles ont davantage insisté sur les offenses des clients à caractère raciste que sur les offenses à caractère sexiste. D'une manière générale, nous avons noté que ce qui ailleurs pouvait être interprété comme une caractéristique des femmes, devenait, dans le cas présent, une caractéristique des «Noirs». Ceci nous a amené à transposer le syllogisme proposé par Danièle Kergoat (Kergoat, 2001) pour les femmes à la situation des Noirs (Ganem, 2012).

La seule marge de manœuvre qui leur est laissée dans ce cas est de passer le relais à un collègue éventuellement disponible à ce moment là, ou à un chef, ce qui est plus efficace. L'expérience prouve qu'un client agressif se trouve flatté et donc calmé lorsqu'il a affaire à un supérieur hiérarchique. Mais encore faut-il que ce dernier soit disponible lui aussi, et surtout qu'il ne décrédibilise pas son personnel face au client en réali-

sant comme par miracle ce que le client demande alors qu'il avait donné comme consigne de ne pas le faire. En agissant de la sorte, les supérieurs hiérarchiques mettent un terme aux velléités du personnel en ce qui concerne le respect du règlement.

Enfin, les prestations proposées par les établissements hôteliers ne sont qu'occasionnellement imprégnées de la culture guadeloupéenne. Au quotidien, la musique, les repas ne sont bien souvent qu'une pâle copie de leur version typiquement guadeloupéenne, toujours pour des questions de coût. De ce fait, les personnes qui sont chargées des missions d'accueil dans cet établissement hôtelier, ne se sentent pas chez elles, ne se sentent pas valorisées en tant que Guadeloupéennes et ceci n'est pas de nature à leur donner envie d'accueillir les clients comme elles l'auraient fait chez elles.

### *Gérer ses émotions*

Sourire alors qu'on n'en a pas envie, faire face à des demandes de clients alors que l'organisation du travail ne permet pas de les satisfaire, réprimer ses sentiments de colère et éviter toute manifestation pouvant déborder le périmètre de ce qui est attendu dans le cadre de la relation de service. Voici quelques unes des contraintes auxquelles doivent faire face les salariés chargés de l'accueil. Celles-ci impliquent une vraie gestion des états affectifs, de son humeur, une répression des manifestations de spontanéité. Bref, un vrai travail émotionnel.

Comme l'a démontré Hochschild (Hochschild, 2002), le travail demande fréquemment une certaine gestion ou maîtrise de l'expression des émotions. Celle-ci peut-être nommée «travail émotionnel», soit l'acte par lequel on essaie de changer le degré ou la qualité d'une émotion ou d'un sentiment. Dans ce type de situations, l'individu effectue souvent un travail qui vise à produire ou à inhiber des sentiments de façon à les rendre «appropriés» à la situation. Le travail émotionnel possède trois caractéristiques principales:

- il demande un contact face à face ou, au moins, un échange verbal avec le public.
- l'attitude et l'expression du travailleur ou de la travailleuse produisent un état émotionnel chez le client
- la dimension émotionnelle faisant partie de la tâche, les employeurs peuvent exercer un contrôle sur les activités émotionnelles des em-

ployés, à travers, par exemple, la formation et la supervision." (Soares, 2002, p.11).

Mais agir de cette sorte sur ses propres ressentis ne laisse pas l'acteur indemne; le travail émotionnel a un coût. La maîtrise des émotions qu'implique ce type de travail peut provoquer chez les sujets une dissonance émotionnelle, c'est-à-dire un malaise qui résulte du fait d'être partagé entre deux ou plusieurs sentiments contradictoires. Il y a un écart entre ce qui est ressenti réellement et la démonstration des sentiments, écart qui peut engendrer un sentiment d'inauthenticité. Cette dissonance peut constituer une source de souffrance au travail non négligeable et cette dissociation de soi peut aller jusqu'au clivage ou à des formes de décompensation psychique (Jeantet, 2003a).

C'est, en partie, ce que nous disent ressentir les personnes chargées de l'accueil dans de nombreuses situations. Ils témoignent en particulier des tensions internes provoquées par le fait de devoir réprimer leur colère face à l'injure ou l'injustice et de leur difficulté à contenir l'agressivité. Lorsqu'il doit adopter des conduites déconnectées de son vécu subjectif, le sujet ne dévoile pas à l'autre ses limites et c'est bien ce que requiert le travail d'accueil: «souffrir» l'injustice ou l'insulte en restant souriant, calme, «comme si de rien n'était».

Faire face à ces contraintes émotionnelles demande une vraie mobilisation subjective de la part des salariés, tout en sachant que leurs efforts dans ce sens ne sont que rarement reconnus (les compétences requises pour effectuer ce type de travail ont longtemps été considérées comme naturelles, comme les «aptitudes féminines» en général (Hirata & Kergoat, 1988)). Cette mobilisation passe entre autres par des formes spécifiques d'engagement du corps dans l'échange avec autrui. Il n'y a pas d'intersubjectivité sans mobilisation des corps. À cet engagement du corps dans la dramaturgie adressée à l'autre, Christophe Dejours donne le nom d'agir expressif (Dejours, 2001). L'agir expressif désigne la façon dont le corps se mobilise au service de la signification, c'est-à-dire au service de l'acte de signifier à autrui ce que vit le "je". Le corps accompagne la parole à laquelle il donne chair et contribue de façon décisive à accomplir le sens du message qui, sans la mobilisation et la participation du corps, n'aurait pas le même sens... Il n'y a pas seulement ce qui est dit, il y a aussi la manière de le dire. Et la manière de le dire affecte ce qui est dit. La forme expressive contribue à construire le sens de ce qui est dit. L'agir expressif mobilise le corps tout entier; pas seulement la motricité volontaire, les gestes, mimiques, etc., mais aussi les viscères:

respiration, sueurs, tremblements, tachycardie, pâleur ou érythrose, striction laryngée, sécheresse de la bouche, crampes épigastriques, etc. En d'autres termes, l'agir expressif mobilise toutes les fonctions physiologiques, non plus au service de la régulation des milieux intérieurs ou de l'homéostasie, mais au profit de la mise en scène du sens, au profit de la dramaturgie. Car le corps, dans l'agir expressif, ne porte pas seulement le sens: il provoque aussi des réactions dans le corps de l'autre, auquel il s'adresse. En général, cet agir ne laisse pas l'autre indifférent, c'est-à-dire qu'il a une action sur ce dernier qui peut infléchir la dynamique intersubjective en indiquant à l'autre les limites qu'il ne faut pas franchir, les limites de la tolérance émotionnelle et affective du sujet. Or, le travail d'accueil tel qu'il est prescrit ne permet pas au sujet de montrer ces limites, puisqu'il faut rester aimable et souriant. Apprendre à déconnecter ainsi son ressenti de ce qu'on exprime est difficile et exige constamment au sujet de trouver des compromis entre son désir et les formes d'expression de ce dernier. On comprend mieux pourquoi il devient difficile pour les sujets qui arrivent à opérer cette déconnection d'offrir aux clients ou aux usagers les plus sympathiques un accueil authentique.

### *Service et servitude*

Nous l'avons déjà indiqué, le travail d'accueil, notamment dans l'hôtellerie, relève éminemment du spectre des activités de service. En même temps qu'elles désignent un mode de production spécifique (qui se caractérise par une production immédiate et immatérielle), les activités de service se caractérisent aussi par le fait qu'elles se fondent sur une interaction particulière: la relation de service. On distingue alors des prestataires du service, ceux qui, du fait de leur travail, sont au service d'autres, et les destinataires ou bénéficiaires du service. Il s'en suit que l'action de ceux qui sont à l'origine du service est orientée électivement vers autrui, client, usager ou patient. Le destin de l'autre est ainsi d'emblée inscrit dans la dynamique de la relation de service, ce qui introduit au sein de cette relation une dimension éminemment éthique.

Mais ce rapport établit entre prestataires et bénéficiaires n'est pas pour autant protégé d'incidents, de conflits et d'aspérités. Dans la mesure où il relève bien du travail à accomplir, il cristallise des enjeux majeurs. Car de ce rapport aux clients dépendent essentiellement les possibilités de donner un sens au travail et d'ainsi accéder à la dimension de plaisir et d'accomplissement de soi qui lui sont inhérentes. Dans ce contexte

particulier, la reconnaissance de l'utilité de son propre travail dépend en partie du jugement proféré par les clients. Ainsi, il n'y a pas de neutralité de ce rapport au regard de la santé des agents: relation de service portée par la souci de l'autre, ou il importe de lui venir en aide, de satisfaire sa demande, de combler ses attentes. Mais relation où l'on court aussi le risque de se faire instrumentaliser, dominer, manipuler par l'autre. On oscille alors entre rendre service, acte choisi et valorisant, et être au service de, situation contrainte où le sujet se retrouve en position de subordonné (Jeantet, 2003b). Si le glissement entre service et servitude ne va pas de soi et ne se fait pas aussitôt, cette dimension de la relation de service semble préoccuper les participants à l'enquête au premier plan.

En effet, il ressort du discours des salariés une impression de domination vécue, domination qui entraîne pour grand nombre des sujets de la souffrance, de l'humiliation, du ressentiment... Si on est loin aujourd'hui, dans les hôtels, des situations décrites par Le Guillant (1984) pour les «bonnes à tout faire», le client est parfois vécu comme dominant; il est d'ailleurs d'usage de déclarer que «le client est roi». Dans ces conditions, le personnel d'accueil peut avoir le sentiment que c'est sa soumission qui est attendue.

Ce qui nous a permis de mettre en évidence ce vécu de domination dans la relation à la clientèle, c'est que les travailleurs guadeloupéens investis adoptaient les mêmes conduites défensives vis-à-vis des clients que vis-à-vis des chefs : ces conduites avaient toutes pour vocation de permettre aux sujets de se défendre contre la souffrance d'avoir à se soumettre à la domination de l'autre. Ici, ce serait le fait d'avoir à être au service du client qui amènerait les travailleurs à qualifier cette relation de «relation de domination». Cela ne va pourtant pas de soi et l'analyse de cet aspect du rapport subjectif au travail en Guadeloupe mérite d'être analysé plus en profondeur.

## **L'INSOUMISSION COMME DÉFENSE?**

Notre enquête a mis en évidence le fait que de nombreux participants présentent des réactions «épidermiques» à ce qu'ils ressentent comme une volonté de domination des clients à leur égard. Ce ressenti des agents est à l'origine de conduites qu'ils inscrivent dans le registre de la désobéissance ou de l'insoumission: ne pas systématiquement sourire, ne pas être poli et chercher à satisfaire les clients, répondre à leurs injures, manifester de la désinvolture... Il s'agit bien de réactions à une

attitude des clients qu'ils interprètent, qu'ils vivent subjectivement, comme dominatrice (absence de sourire et/ou de politesse, propos dénigrant la Guadeloupe et/ou les habitants, ou plus généralement toute conduite susceptible d'être vécue comme un manque de respect ou révélatrice pour les travailleurs que le client «se prend pour un roi» ...)<sup>6</sup>. Ces conduites, que l'on pourrait considérer comme inattendues dans ce contexte, peuvent être interprétées comme réactionnelles ou secondaires à ce que les agents ressentent comme une forme de domination, qui s'accompagne d'un vécu affectif pénible. En effet, si on se réfère aux travaux de la psychodynamique du travail, les travailleurs ne sont pas passifs vis-à-vis de la souffrance générée par les contraintes de l'organisation du travail. Ils s'en défendent par la mise en place de stratégies qui visent à altérer, masquer et occulter les sources de la souffrance (Dejours, 1980). Ici, c'est le fait de se sentir dominé, soumis à la volonté des clients, qui paraît difficile à endurer pour les salariés. Lorsqu'ils adoptent des attitudes d'insoumission ou de désobéissance vis-à-vis des clients, ils altèrent les coordonnées de la situation: alors qu'on attend d'eux qu'ils se montrent dociles, déferents et disciplinés, ils répondent par l'affrontement et la résistance à la volonté de l'autre. Prédomine ainsi leur propre volonté, libre et insoumise, sur les demandes et les impositions de l'autre, considéré à l'occasion comme hautain ou irrespectueux. Dans cette situation, l'insoumission et la désobéissance apparaissent comme des comportements qui permettent de préserver l'estime de soi.

Se constitue ainsi une stratégie collective de défense<sup>7</sup>, qui permet aux salariés de protéger leur santé en refusant le rapport de domination induit par la relation aux clients. Ainsi, ils réagissent à une attitude dominatrice d'un client par l'insubordination, mais peuvent parallèlement réserver aux clients sympathiques et polis un accueil «authentique», toujours apprécié.

Ainsi, les conduites de soumission attendues par les directions et l'encadrement vis-à-vis des clients, qui sont généralement considérées comme professionnelles dans les métiers de l'accueil, ne vont pas de soi. Si le vécu subjectif du sujet correspond à la colère, à l'agressivité, face à ce qu'il vit comme une injustice ou un manque de respect, il ne doit pas l'exprimer, il ne peut donc pas être authentique, il doit faire semblant, jouer la comédie et cette dimension du travail est une réelle source de souffrance pour ceux qui l'accomplissent.

Mais, si la stratégie collective de défense de l'insoumission permet au personnel de se protéger et de garder une réelle autonomie de la

volonté face aux contraintes de l'organisation du travail, elle n'est pas pour autant totalement bénigne. Car, en se retrouvant régulièrement en opposition avec les clients et la hiérarchie, les salariés se privent ainsi du jugement que portent ces derniers sur l'utilité de leur travail. Or, on sait bien comment la reconnaissance de la qualité de son travail par autrui constitue un des vecteurs de transformation de la souffrance en plaisir (Gernet & Dejours, 2009). En effet, la possibilité d'accorder un sens subjectif à son travail et d'en tirer du plaisir, dépend des jugements prononcés par autrui sur la qualité, l'originalité et l'utilité de ce même travail. La reconnaissance du travail est le résultat de jugements subjectifs portés sur ce dernier. C'est à partir de ce constat que la psychodynamique du travail a été amenée à distinguer deux sortes de jugements qui permettent de reconnaître la contribution du sujet à une oeuvre commune:

– le jugement de *beauté*, prononcé par les pairs (soit ceux qui connaissant les contraintes réelles de travail auxquelles le sujet doit s'affronter pour produire un service ou un bien), porte sur la qualité du travail («beau boulot», «bel ouvrage») qui témoigne à la fois de la conformité du travail avec les règles de l'art en vigueur dans le collectif, comme de son originalité par rapports aux autres réalisations d'un corps de métier. Ce jugement de beauté confère au sujet l'appartenance à un groupe de pairs, soit un sentiment d'affiliation sociale.

– le jugement d'*utilité*, technique, sociale ou économique est formulé par la hiérarchie, les subordonnés, les clients ou bénéficiaires du service. Il porte à son tour sur l'utilité économique ou sociale du service ou des biens produits.

C'est grâce à ces formes de jugement que la contribution singulière qu'apporte le sujet à la réalisation de la tâche peut être reconnue. Ces derniers découlent de la délibération collective qui porte sur les façons de faire le travail, délibération elle qui prend forme dans les «espaces de discussion» formels et informels à l'intérieur de l'entreprise. De la possibilité de formuler ces jugements de reconnaissance découlera la possibilité d'accomplissement par le biais du travail.

Cependant, les contraintes de l'organisation du travail, ainsi que les rapports sociaux internes aux entreprises, services ou administrations conditionnent fortement l'expression de ces jugements. La psychodynamique de la reconnaissance peut ainsi être sérieusement entravée, ce qui entraîne des conséquences parfois désastreuses pour la santé des travailleurs.

Dans le cas de l'enquête rapportée ci-dessus, si les travailleurs responsables de l'accueil semblent pouvoir bénéficier de la gratitude de certains clients, l'invisibilité de leur travail rend problématique sa reconnaissance par la voie hiérarchique. Par ailleurs, les stratégies défensives mises en place, qui passent par des conduites d'insoumission ou de désobéissance vis-à-vis de certains clients, privent en même temps les salariés d'un jugement positif formulé sur leur travail par ces mêmes clients. Les salariés se trouveraient alors face à une contradiction: si, pour pouvoir appartenir au collectif de travail il faut adopter une attitude irrévérente et insoumise vis-à-vis des clients jugés comme méprisants, cela se fait au coût d'un renoncement à une des dimensions de la reconnaissance au travail.

### **SÉLECTION DES CLIENTS ET EXIGENCE DE RESPECT: UNE VOIE D'ACCÈS AU PLAISIR AU TRAVAIL?**

Le personnel d'accueil se trouverait ainsi, de fait, privé de la reconnaissance de son travail par la plupart des tiers externes au collectif de travail. Si la reconnaissance à l'intérieur du collectif de pairs semble possible (à condition de maintenir une posture insoumise vis-à-vis des demandes ou comportements dominateurs des clients), l'évaluation du travail d'accueil par les supérieurs hiérarchiques et les clients est souvent empêchée par les conflits qui surgissent autour de la question de la domination. Ainsi, une tension permanente entre sollicitude et désobéissance, entre service et asservissement, entre l'attention portée à autrui et le risque de se faire utiliser par l'autre traverse le travail de ces salariés dans l'hôtellerie en Guadeloupe.

Mais elle semble se résoudre, ou en tout cas trouver une issue, dans un processus de «sélection» ou de catégorisation des clients auquel s'adonnent les salariés: en effet, il s'agit ici de repérer les bons et les mauvais clients. D'un côté on trouvera ceux qui restent polis et aimables, qui respectent les habitants, la culture et les traditions locales et qui sont donc jugés comme «méritants». Le personnel leur réserve un accueil attentionné et personnalisé; ils bénéficieront d'un traitement de faveur. À l'opposé, les clients qui sont jugés irrespectueux, hautains et méprisants seront jugés comme des mauvais clients, envers lesquels on ne fera pas l'effort de rester cordial, aimable et disponible. Cet écrémage ou tri des clients n'est pas exclusif au secteur de l'hôtellerie. Des phénomènes semblables ont été observés dans d'autres activités de service, comme la poste (Jeantet, 2003b), l'hôpital (Molinier, 1995, 2004) ou chez les tra-

vailleurs sociaux (Châtellier, 2006). Ainsi, Pascale Molinier (Molinier, 1995) montre-t-elle qu'il existe chez les soignants un principe de libres affinités en ce qui concerne la relation avec les soignés. Elle décrit ce principe de la manière suivante: «On ne choisit pas les malades du service, au mieux on se les partage, et s'il n'est pas rare qu'il y ait des «malades privilégiés», des «chouchous» pour qui on déploiera des trésors de ruses, d'astuces, et de sollicitude, en revanche il y a aussi des laissés pour compte, des boucs émissaires.». L'hypothèse que fait Molinier est la suivante: moins la reconnaissance du travail accompli est assurée, plus la sphère de la relation soignant-soigné risque d'être surinvestie de façon sélective en vue de l'obtention de la gratitude.

Comme pour les travailleurs guadeloupéens de l'hôtellerie, qui attendent de la sympathie des clients pour bien les accueillir, elle souligne que «L'investissement du travail relationnel chez les soignants vise avant tout l'obtention de la gratitude des clients» et s'interroge sur les possibilités de donner de son humanité sans l'espérance que l'autre nous remercie en retour par l'expression de sa gratitude.

Les stratégies défensives qui prennent appui sur ce triage des patients ou des usagers, comme celle du «donnant-donnant» des assistantes sociales (Châtellier, 2006) ou l'idéologie défensive du «Kaporalisme» chez les aides-soignantes (Molinier, 2004), visent alors à protéger les sujets de la perte d'estime de soi qui pourrait advenir du fait de réaliser un travail vidé de sens. Elles constituent également une façon de combler le déficit de reconnaissance du travail effectif, en investissant la sphère de la gratitude qui est liée au rapport avec les clients et les usagers jugés «méritants».

Cette discrimination entre bons et mauvais clients est essentielle car elle va représenter la base à partir de laquelle s'appliquent les règles pour parer aux comportements des clients qui tentent de placer la relation dans le registre de la servitude. Ainsi, les règles qui consistent à répondre par la désobéissance ou l'insoumission ne s'appliquent que aux clients qui inscrivent la relation de service d'emblée dans le registre d'une domination du bénéficiaire sur le prestataire. La mobilisation des agents pour fournir un travail soigné s'adresse alors aux clients qui le méritent et qui de ce fait peuvent reconnaître la qualité du travail fourni par le personnel. La considération dont font preuve ces clients envers le personnel apparaît alors comme une forme de reconnaissance d'un travail discret, invisible.

Cette forme de sélection semble se fonder sur une exigence de respect, ce qui nous renvoie aux travaux d'Emmanuel Renault sur le «dis-

cours du respect» (Renault, 2007). En effet, cet auteur démontre comment le «discours du respect», porté par les jeunes des banlieues, apparaît dans un contexte particulier comme une réaction revendicative suite à l'expérience d'un déni de reconnaissance, institutionnalisé de différentes manières<sup>8</sup>. Ainsi, l'exigence de respect est mise en lien avec «l'amour-propre» et doit être interprétée comme une réaction de défense face au mépris dont ces jeunes se sentent victimes de la part de la classe dominante. Mais, selon Renault, «cette réaction, au lieu de conduire à une demande de reconnaissance adressée aux membres de cette classe, disqualifie bien plutôt la reconnaissance qui pourrait en provenir dans une situation où les subalternes ne peuvent plus trouver une reconnaissance substitutive dans un «nous» opposable à «eux»; soit ils sont condamnés à perdre confiance, respect et estime de soi, soit il leur faut s'adresser aux vecteurs du mépris social afin de maintenir, par la revendication, un rapport positif à soi» (*ibid.*, p.176). Enfin, Renault en conclut que si certains individus sont dotés d'un rapport positif à soi fragilisé en raison d'une exposition durable au déni de reconnaissance institutionnalisé et de la faiblesse des appuis sociaux, il n'est pas étonnant qu'ils soient particulièrement sensibles à toutes les manifestations de mépris, y compris à ces manques de respect qu'un observateur doté d'une insertion stable et valorisante peut juger insignifiants.

De façon analogue, la sélection des clients et l'exigence de respect portée par salariés de l'hôtellerie en Guadeloupe comporte également une dimension protectrice de l'amour de soi. De fait, accorder ses efforts et son attention à ceux qui se montrent respectueux et aimables revient à se protéger des effets du mépris d'autrui vis-à-vis de sa propre personne. Par ailleurs, exiger d'être respecté par les clients au travers de comportement de désobéissance et d'affrontement, surtout en ce qui concerne les clients jugés méprisants, revient à revendiquer une reconnaissance qui leur est due mais qui est difficile à obtenir. Pour le personnel, il en va de leur propre identité, constamment mise en jeu dans le rapport avec les clients. L'enjeu de cette relation est bien leur estime personnelle, voir, au-delà, la possibilité de s'accomplir au travers d'un travail qui puisse être reconnu comme utile pour autrui.

## CONCLUSION

D'après la description fournie ci-dessus, on s'aperçoit que le travail d'accueil, comme toute activité d'ailleurs, relève bien d'une «missi-

on impossible». En conséquence, les salariés composent tant bien que mal avec les exigences de l'organisation du travail, les exigences des clients et leurs propres exigences. Les compromis trouvés visent à rendre le travail possible, tout en essayant de préserver sa santé, ainsi qu'un sens à son activité professionnelle.

De plus, le travail d'accueil relève indéniablement de la sphère des activités «féminines» et par conséquent invisibles. Comme pour toutes les activités de ce genre, celui-ci souffre d'un déficit chronique de reconnaissance. Il en ressort que la reconnaissance du travail, qui est en cause dans les possibilités de subvertir la souffrance en plaisir, emprunte des voies spécifiques. C'est ainsi que les salariés sont amenés d'un côté à répondre par la désobéissance et l'insoumission à ce qu'ils perçoivent comme des prescriptions de soumission à leur égard; d'un autre côté à effectuer une sélection parmi les clients, sélection qui débouche sur un accueil et un traitement différencié en fonction des caractéristiques de ces derniers.

Enfin, la clinique du travail permet de montrer que la désobéissance des salariés Guadeloupéens n'est pas le fait de leur nature particulière, ni de traits de personnalité innés: la désobéissance vient après l'expérience du travail, elle est secondaire à la rencontre avec le réel et la souffrance qu'il génère. À partir du moment où l'on prend en compte la rationalité pathique mise en évidence par la psychodynamique du travail (Molinier, 2008) – c'est-à-dire la rationalité de l'action au regard de l'accomplissement de soi et de la préservation de la santé – insoumission et désobéissance sont à concevoir comme les résultats de processus défensifs qui ont comme objectif principal de rendre supportable la souffrance issue du rapport au travail. D'autres enquêtes menées depuis en Guadeloupe dans d'autres secteurs comme l'hôpital, l'administration et les banques en particulier, ont permis de mettre en évidence l'adoption des mêmes conduites de résistance et de désobéissance par les travailleurs. L'approche par la psychodynamique du travail permet ainsi de déconstruire les interprétations «naturalisantes» qui peuvent être données de ce type de conduites, en plaçant au centre de l'analyse le *travailler* des hommes et des femmes.

(Recebido para publicação em junho de 2012)

(Aprovado em janeiro 2013)

(Versão final em abril de 2013)

## BIBLIOGRAPHIE

- Boucheix, Jean-Michel. (2005) «L'activité d'accueil. Orientation courtoise ou activité collaborative de résolution de problème?» In Marianne Cerf & Pierre. Falzon. *Situations de service: travailler dans l'interaction*, Paris: P.U.F, pp. 87-111.
- Renault Emmanuel. (2007) "Le discours du respect", p.161-181, in Cail-  
lé, A., & al. (2007). *La quête de reconnaissance?: Nouveau phénomène social total.*, Paris: Éditions La Découverte.
- Châtellier, Christian. (2006). "Assistants sociales de secteur?: Humain, trop humain??" *Travailler*, Paris, 16(2), pp. 145-154.
- Dejours, Christophe. (1980). *Travail, usure mentale?: Essai de psychopathologie du travail* (édition revue et augmentée, 2008.), Paris: Bayard Centurion.
- Dejours, Christophe. (2001). *Le corps d'abord*. Paris: Payot
- Dejours, Christophe. (2009). *Travail Vivant*, Tome 1. Paris: Payot.
- Ganem, Valérie. (2012). *La désobéissance à l'autorité – L'énigme de la Guadeloupe*. Paris: PUF.
- Gernet, Isabelle, & Dejours, Christophe. (2009). "Évaluation du travail et reconnaissance". *Nouvelle revue de psychosociologie*, Paris, 8(2), pp. 27-36.
- Hirata, Helena., & Kergoat, Danièle. (1988). «Rapports sociaux de sexe et psychopathologie du travail». In *Plaisir et souffrance dans le travail*, Paris: Édition de l'AOCIP, pp., Vols. 1-2, Vol. 2, pp. 131–176).
- Hochschild, Arlie. (2003). "Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale". *Travailler*, Paris, 9(1), pp.19-50.
- Jeantet, Aurélie. (2003a). "L'émotion prescrite au travail". *Travailler*, Paris, 9(1), pp.99-112.
- Jeantet, Aurélie. (2003b). "«?À votre service?!?» La relation de service comme rapport social". *Sociologie du Travail*, Paris, 45(2), pp. 191–209.
- Kergoat, Danièle. (2001). "Le syllogisme de la constitution du sujet sexué féminin". *Travailler*, Paris, n<sup>o</sup> 6(2), pp. 105–114.

- Molinier, Pascale. (1995). *Psychodynamique du Travail et identité sexuelle*. Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.
- Molinier, Pascale. (2004). "Psychodynamique du travail et rapports sociaux de sexe". *Travail et Emploi*, Paris, (97), pp. 79–91.
- Molinier, Pascale. (2006). *L'énigme de la femme active?: Egoïsme, sexe et compassion*. Payot: Paris.
- Molinier, Pascale. (2008). *Les enjeux psychiques du travail?: Introduction à la psychodynamique du travail* (édition revue et corrigée.). Payot: Paris.
- Soares Angelo. (2002). "Les émotions dans le travail". *Travailler* n° 9, Paris, pp.9-18.

## NOTES

1. La psychodynamique du travail s'intéresse à la relation entre travail et santé mentale. Elle se définit comme «l'analyse psychodynamique des processus intersubjectifs mobilisés par les situations de travail» (Molinier, 2008, p.54). Son objet d'étude est le rapport subjectif au travail, qui comprend à la fois la façon dont les individus vivent intimement leur activité professionnelle, et l'impact de ladite activité sur les conduites individuelles et collectives. Dès lors, ce qu'il s'agit d'élucider c'est la place qu'occupe le rapport au travail dans la structuration (ou la destruction) de la subjectivité. Dans cette perspective, la psychodynamique du travail porte une attention particulière au lien entre organisation du travail et destins de la souffrance psychique. Or, la souffrance est un vécu subjectif, qui n'est ni accessible à la mesure, ni à la quantification. Dès lors, la saisie de ce qui s'éprouve dans l'expérience du travail implique des conditions méthodologiques précises. En psychodynamique du travail, la voie d'accès privilégiée au vécu subjectif passe par la parole des travailleurs. Seulement, cette parole, comme la pensée qui la soutient, se trouve déformée par les exigences psychiques qui découlent de l'établissement de stratégies défensives. Les stratégies de défense contre la souffrance au travail ont pour vocation d'occulter, déformer, altérer la perception de ce qui fait souffrir (Dejours, 2008; Molinier, 2008). Le dispositif de l'enquête doit permettre, dans le meilleur des cas, de parler autrement de ce qui fait souffrir dans le travail. Ce déplacement, qui en passe principalement par des discussions et des commentaires, permet idéalement l'émergence d'une intelligibilité renouvelée des situations vécues par les travailleurs concernés.
2. Pour tenter de définir la subjectivité, nous nous appuyerons sur le Tome 1 du dernier ouvrage de C. Dejours «Travail vivant» (2009). Dans sa référence à la phénoménologie de Michel Henry, pour qui la subjectivité représente la vie phénoménologique absolue, Dejours dit de la subjectivité qu'elle est «non seulement l'expérience de la réjouissance de se sentir évoluer, mais c'est aussi celle de l'impuissance, parfois, à agir sur soi"(2009, p 166). En psychodynamique du travail, le concept de subjectivité renvoie au réel de l'inconscient, ou, en d'autres termes, à la découverte que le sujet n'est parfois pas maître en sa demeure, pas plus qu'il ne l'est dans le monde.
3. «Le groupe Accor plaque les Antilles», in Le Parisien du 9/11/2002
4. Les enquêtes en psychodynamique du travail doivent répondre à une demande qui contient l'expression d'une souffrance au travail sur les causes de laquelle les demandeurs s'interrogent. Celle-ci peut se manifester par des conduites inattendues ou insolites, des accidents du travail ou des arrêts maladies en augmentation, un suicide sur le lieu de travail, des conflits plus ou moins violents, des pratiques addictives... Généralement, l'intervention débute par une pré-enquête qui consiste à trouver une formulation adéquate de la demande, à visiter les lieux de travail et à se procurer tous les documents utiles concernant l'organisation en question ainsi que les conflits qui ont ponctué son histoire. L'enquête passe toujours par la constitution de petits groupes.

Cette constitution obéit à des catégories subjectives dressées par les intervenants: la demande et son contenu définissent le collectif étudié. Ces groupes sont composés de volontaires, ceux-ci s'identifient à partir d'une réunion d'information au cours de laquelle les intervenants présentent la démarche à tout le personnel. Les groupes ainsi constitués participent à des séances collectives de réflexion d'une demi-journée. Chaque groupe se réunit à raison de 2 à 4 séances espacées de 15 jours. Le matériel recueilli sera ensuite rapporté aux salariés lors d'une séance d'une journée consacrée à la restitution orale. La lecture du rapport «mot à mot» fera l'objet de discussions jusqu'à la validation par les participants et les intervenants. Les participants sont les premiers destinataires de ce rapport. Enfin, le rapport validé servira de cadre aux discussions ultérieures visant à la transformation de l'organisation du travail.

5. Ceci posait un problème pour certains participants qui considéraient le bonjour comme une marque de respect et qui vivaient donc très mal que le client ne leur dise pas bonjour. Dans ce cas, ils peuvent ressentir une certaine humiliation de devoir dire bonjour à quelqu'un qui ne leur répond pas. De même, ils peuvent vivre comme une soumission le fait de devoir sourire à quelqu'un qui ne vous sourit pas, voire ne vous regarde même pas.
6. En Guadeloupe, nous avons identifié une stratégie collective de défense qui consiste à réagir à tout ce qui est vécu dans le travail comme une domination par une conduite de résistance. La souffrance générée par la domination inhérente à la condition salariale étant, en effet, souvent insupportable pour ces travailleurs. Pour identifier et comprendre cette stratégie de défense, plusieurs investigations cliniques auprès de travailleurs de l'hôtellerie (Ganem, 2012) ont été menées.
7. Une stratégie de défense collective est un phénomène proche de la défense individuelle bien connue en psychologie mais qui ici est érigée collectivement entre collègues pour faire face à une même réalité de travail. La première stratégie de défense collective mise en évidence par la psychodynamique du travail est celle des ouvriers du bâtiment qui pour faire face aux risques inhérents à leur travail doivent lui opposer collectivement un déni qui porte sur la perception du risque (Dejours, 1980).
8. «Le discours du respect ne serait pas tant un trait spécifiquement culturel que le désir de «se faire respecter» pour protéger l'estime de soi.» (Renault, 2007, p.175)

## RÉSUMÉ

D'après les résultats d'enquêtes en psychodynamique du travail menées en Guadeloupe, on s'aperçoit que le travail d'accueil relève d'une «mission impossible». Dès lors, les salariés composent tant bien que mal avec les exigences de l'organisation du travail, les exigences des clients et leurs propres exigences. Les compromis trouvés visent à rendre le travail possible, tout en essayant de préserver la santé, ainsi qu'un sens à l'activité professionnelle. De plus, le travail d'accueil relève indéniablement de la sphère des activités «féminines» et par conséquent invisibles. Comme pour toutes les activités de ce genre, celui-ci souffre d'un déficit chronique de reconnaissance. La clinique du travail à laquelle nous avons eu accès montre qu'en raison des caractéristiques de ce type de travail, ainsi que des modalités défensives développées par les sujets, l'accès à la reconnaissance et donc au plaisir au travail emprunte des voies singulières.

**Mots clés:** accueil, travail, souffrance, subjectivité, Guadeloupe.

## ABSTRACT

Based on investigations conducted in Guadeloupe according to the principles of work psychodynamic, the article argues that reception work is always a “mission impossible”. Workers aim to find satisfactory compromises between work organization demands, customer demands and their own personal demands. These compromises are necessary to make work possible, since they help to preserve the worker's health and also a meaning to their professional activity. In addition, reception work undeniably belongs to the sphere of “feminine” activities and is therefore invisible. As all such activities, it suffers from a chronic lack of recognition. Our clinical material shows that the specific characteristics of this type of work, as well as the defensive strategies developed by the subjects, influence the ways in which workers can have access to recognition. As a result, the path that leads to pleasure at work is an unusual one.

**Keywords:** reception work, work, suffering, subjectivity, Guadeloupe.