

Université de Montréal
&
Aix-Marseille Université

**Les réactions émotionnelles aux expériences d'injustice
dans le secteur de la restauration**
Ethnographie de trajectoires professionnelles au Québec

par Samantha Vila Masse

Département de sociologie
Université de Montréal

Thèse présentée
en vue de l'obtention du grade de docteur
en sociologie

Décembre, 2021

© Vila Masse Samantha, 2021

.....
NNT/NL : 0000AIXM0000/000ED000

THÈSE DE DOCTORAT

Soutenue à l'Université de Montréal
en cotutelle avec Aix-Marseille Université (AMU)
le 31 mars 2022 par **Samantha Vila Masse**

Les réactions émotionnelles aux expériences d'injustice dans le secteur de la restauration. Ethnographie de trajectoires professionnelles au Québec

Université de Montréal

Discipline

Sociologie

École doctorale

ED 355 Espaces, cultures,
sociétés(AMU)

Laboratoire/Partenaires de recherche

Laboratoire d'économie et de
sociologie du travail (LEST, CNRS -
AMU)

Département de sociologie (Université
de Montréal)

Composition du jury

• **Sylvie MONCHATRE** Rapporteure
• Professeure à l'Université Lumière - Lyon II

• **Angelo SOARES** Rapporteur
• Professeur à l'Université du Québec à Montréal

• **Bénédicte ZIMMERMANN** Examinatrice
• Directrice d'études à l'École des Hautes Études en
Sciences Sociales (EHESS)

• **Thierry BERTHET** Examineur
• Directeur de recherche au CNRS

• **Cécile VAN DE VELDE** Examinatrice
• Professeure à l'Université de Montréal

• **Yanick NOISEUX** Président du jury
• Professeur à l'Université de Montréal

• **Stéphane MOULIN** Directeur de thèse
• Professeur à l'Université de Montréal

• **Éric VERDIER** Co-directeur de thèse
• Directeur de recherche émérite au CNRS (LEST, AMU)

Affidavit

Je soussignée, Samantha Vila Masse, déclare par la présente que le travail présenté dans ce manuscrit est mon propre travail, réalisé sous la direction scientifique de *Stéphane Moulin et d'Éric Verdier*, dans le respect des principes d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité inhérents à la mission de recherche. Les travaux de recherche et la rédaction de ce manuscrit ont été réalisés dans le respect à la fois de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche et de la charte d'Aix-Marseille Université relative à la lutte contre le plagiat.

Ce travail n'a pas été précédemment soumis en France, au Canada ou ailleurs à l'étranger dans une version identique ou similaire à un organisme examinateur.

Fait à Montréal, le 7 décembre 2021

Vila Masse Samantha



Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Affidavit

I, undersigned, Samantha Vila Masse, hereby declare that the work presented in this manuscript is my own work, carried out under the scientific direction of *Stephane Moulin* and *Eric Verdier*, in accordance with the principles of honesty, integrity and responsibility inherent to the research mission. The research work and the writing of this manuscript have been carried out in compliance with both the French national charter for Research Integrity and the Aix-Marseille University charter on the fight against plagiarism.

This work has not been submitted previously either in France and Canada or in another country in the same or in a similar version to any other examination body.

Place Montreal, date 7 décembre 2021

Vila Masse Samantha



Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Résumé

Cette thèse de doctorat porte sur les sentiments d'injustice et les réactions émotionnelles des travailleuses·eurs de la restauration au Québec. L'ethnographie menée pendant plus d'un an dans le restaurant Épicure (nom fictif) montre l'intérêt d'une analyse des expériences d'injustice, et des réactions émotionnelles à ces expériences, qui tiennent compte des systèmes organisationnels concrets mis en place, des normes comportementales intégrées (ethos), de la position professionnelle ainsi que des trajectoires personnelles des travailleuses·eurs. L'approche longitudinale entreprise dans cette recherche nous apprend l'instabilité des perceptions ; ce qui est dit à un certain moment peut être contredit à un autre moment par la·le même employé·e parce que le contexte a changé ou en raison de sa loyauté envers l'organisation. Tous ces constats appellent à une diversification des méthodes dans le domaine de la justice organisationnelle où les approches exclusivement statistiques et transversales sont trop souvent dominantes.

Cette thèse apporte quatre contributions principales : (1) les expériences de justice et les réactions émotionnelles des travailleuses·eurs se configurent autour d'enjeux spécifiques qui varient selon les organisations ; dans le restaurant étudié, trois enjeux ont été dégagés : les systèmes de division et de relation de travail, les systèmes de promotion et les systèmes de rémunération ; (2) Ces trois enjeux renvoient simultanément à plusieurs facettes de justice et à différents critères de dénonciation qui peuvent évoluer dans le temps ; ainsi les perceptions de la justice par les individus sont mieux appréhendées de manière holistique et processuelle et *a contrario* semblent difficiles à décomposer en dimensions distinctes (distributives, procédurales et interactives) ; (3) C'est au regard d'un ethos de service partagé par les travailleuses·eurs que certaines injustices s'expriment ou au contraire sont masquées ; cet ethos contribue en particulier à atténuer la perception de certaines injustices et à modérer l'expression d'émotions négatives à leur égard ; (4) Face aux injustices, les travailleuses·eurs de la restauration adoptent trois attitudes : un travail de loyauté, pour lequel le travail émotionnel joue un rôle central ; des stratégies d'alliances passant par la construction de normes informelles et ultimement la défection lorsque les expériences d'injustice se cumulent. Le travail de loyauté ainsi que les stratégies d'alliances témoignent de l'agentivité des travailleuses·eurs dans un contexte organisationnel où la prise de parole est difficile et les normes de distribution des pourboires sont opaques.

Mots clés : Sentiments d'injustice ; Émotions ; Travailleuses·eurs de la restauration ; Ethnographie ; Conditions de travail ; Justice organisationnelle.

Abstract

This doctoral dissertation examines the feelings of injustice and the emotional reactions of restaurant workers in Quebec. The ethnography conducted for over a year in the restaurant Epicure (fictitious name) shows the interest of an analysis of experiences of injustice and emotional reactions to these experiences that takes into account the concrete organizational systems in place, the integrated behavioural norms (ethos), the professional position and the personal trajectories of the workers. The longitudinal approach undertaken in this research teaches us about the instability of perceptions; what is said at one moment may be contradicted at another moment by the same employee because the context has changed or because of his or her loyalty to the organization. All these findings call for a diversification of methods in the field of organizational justice, where exclusively statistical and cross-sectional approaches are too often dominant.

Our thesis makes four main contributions: (1) workers' experiences of justice and emotional reactions are configured around specific issues that vary across organizations; in the restaurant studied, three issues were identified: systems of division of labor and labor relations, systems of promotion, and systems of remuneration; (2) these three issues simultaneously refer to several facets of justice and different criteria of denunciation that can evolve over time; thus, individuals' perceptions of justice are best understood in a holistic and processual manner and *a contrario* seem difficult to break down into distinct dimensions (distributive, procedural, and interactive); (3) It is with regard to an ethos of service shared by the workers that certain injustices are expressed or, on the contrary, masked; this ethos contributes in particular to attenuating the perception of certain injustices and to moderating the expression of negative emotions with regard to them; (4) Facing injustice, restaurant workers adopt three attitudes: loyalty work, for which emotional work plays a central role; strategic alliance involving the construction of informal norms; and ultimately defection when experiences of injustice accumulate; loyalty work as well as strategic alliance testify to the agentivity of workers in an organizational context where speaking out is difficult and norms of tip distribution are obscure.

Keywords: Feelings of injustice; Emotion; Workers of restaurants; Ethnography; Work conditions; Organizational justice.

Table des matières

Affidavit.....	I
Affidavit.....	II
Résumé.....	III
Abstract.....	IV
Table des matières.....	V
Liste des tableaux.....	XI
Liste des figures.....	XII
Glossaires de la thèse.....	XIII
Glossaire d’écriture inclusive et épiciène.....	XIII
Glossaire du secteur de la restauration au Québec.....	XIII
Glossaire des sigles et abréviations.....	XIV
Remerciements.....	XVII
Introduction.....	1
De l’expérience personnelle à la problématisation.....	1
Restaurant l’Île de mer : une salle hermétique.....	2
Restaurant Le flocon de neige : la problématique des pourboires.....	5
Sortir du cadre : repenser les perceptions de justice.....	7
Organisation de la thèse.....	10
Chapitre 1. Le secteur de la restauration.....	12
Structure sociale, profils et division du travail dans les restaurants.....	13
La structure organisationnelle et sociale d’un établissement de restauration.....	13
Les différents profils de main-d’œuvre.....	15
La division du travail en cuisine et en salle.....	20
Les conditions d’emploi et de travail.....	21
La gestion de restaurant.....	22

Les conditions d'emploi	24
Les conditions de travail.....	25
Le secteur de la restauration au Québec	32
Portrait statistique du secteur de la restauration	33
Les normes minimales de travail.....	39
La santé et la sécurité au travail	46
Les normes en période pandémique	49
Conclusion.....	52
Chapitre 2. Vers une approche holistique et processuelle des réactions émotionnelles aux sentiments d'injustice.....	54
Justice organisationnelle.....	54
Les trois dimensions de la justice organisationnelle	55
La justice distributive	56
La justice procédurale.....	57
La justice interactionnelle : interpersonnelle et informationnelle	58
Justice organisationnelle et restauration	59
Justice organisationnelle et santé psychologique au travail	60
Les limites de la perspective de la justice organisationnelle.....	62
Une approche qualitative des perceptions de justice et des émotions	64
Les sentiments d'injustice	66
Le rôle des émotions.....	69
Pour une approche compréhensive, holistique et processuelle des perceptions de justice des travailleuses·eurs de la restauration.....	75
Conclusion.....	78

Chapitre 3. Ethnographier au restaurant	79
Le bien-fondé d'une approche ethnographique	82
Apports et exigences de la démarche ethnographique	83
Le pouvoir explicatif et compréhensif de l'ethnographie d'un restaurant	84
Négocier le terrain : une obtention délicate.....	88
Rencontre avec les restaurateurs	88
L'Épicure : présentation du restaurant et de ses particularités	91
Portrait de la main-d'œuvre et de ses diverses catégories.....	91
Une structure sociale complexe.....	93
Schémas des différents espaces de travail du restaurant	95
Chronologie d'une collecte de données : entre positionnement et ajustements	98
Observer l'Épicure : des temporalités et des espaces de travail divers	99
Séquence 1 - juin 2019 à mars 2020.....	100
La crise sur le gâteau : édition spéciale restauration	113
Séquence 2 et séquence 3 - mars 2020 à septembre 2020.....	114
Les entretiens : donner la parole aux travailleuses·eurs de l'Épicure	116
Traitement des données, codage et analyses : émergence de trois enjeux organisationnels	120
Conclusion.....	123
Chapitre 4. Perception de justice sur la division du travail : répartition des tâches et enjeux relationnels.....	124
La division du travail.....	124
Les tâches prescrites par l'organisation.....	127
Les tâches effectuées par les travailleuses·eurs de l'Épicure	130

Les tâches en cuisine : un rythme à deux temps.....	130
Les tâches en salle : supervision et alliances stratégiques.....	135
Perceptions de justice des travailleuses·eurs sur la division du travail : différents enjeux relationnels.....	142
La cuisine et la salle : deux mondes à part entière	143
Injonctions contradictoires et enjeux intercollectifs.....	146
Injustice interpersonnelle pour rétablir l'ordre statutaire	150
Le travail émotionnel dans la relation de service et les perceptions de justice	152
L'art de faire un « bon show ».....	158
Le prix du show : endurance et micro-vexation	160
Conclusion.....	168
Chapitre 5. Perceptions de justice sur les promotions : les règles implicites du jeu.....	171
Une culture organisationnelle méritocratique	171
Le cœur a ses raisons.....	172
L'entrepreneuriat sans limites	175
Un système de promotion différencié entre la salle et la cuisine	178
Perceptions de justice relatives aux promotions.....	179
Le double standard des promotions.....	179
La lente ascension des travailleuses	183
Les promotions : un enjeu pour les travailleuses·eurs de la cuisine ?.....	186
Le prix de la reconnaissance.....	188
Réembauches et déclassements sous contraintes : l'effet de la crise	191
Conclusion.....	195
Chapitre 6. Perception de justice salariale : l'amertume des rémunérations	198

L'encadrement des systèmes de rémunération de l'Épicure	198
Perceptions de justice relatives aux systèmes de rémunération	202
Perceptions relatives aux salaires	202
Des conditions de négociations salariales indirectes.....	207
La redistribution des pourboires : tensions et fiction	213
L'effet de la crise sur les perceptions de justice salariale	220
La prestation canadienne d'urgence (PCU) : une rémunération appréciée	221
Naviguer en eaux troubles : quand les aides concurrencent l'employeur	224
Conclusion.....	228
Conclusion générale.....	231
L'Épicure : les trois enjeux organisationnels-clés de ce restaurant.....	231
Une division du travail prononcée et des enjeux relationnels intercollectifs	232
Des logiques de promotions répondants à un double standard.....	233
Des logiques de rémunérations distinctes et opaques.....	234
Perception de justice : une approche holistique	236
Les travailleuses·eurs au cœur de l'analyse des réactions émotionnelles aux injustices : ethos et trajectoires	238
Les différentes capacités d'agir face à l'injustice.....	240
Une défection révélatrice de logiques de démission plurielles	241
Une prise de parole difficile qui donne lieu à la création de systèmes informels de résistance.....	242
De la loyauté au « travail de loyauté silencieux ».....	243
Limites et avenues de recherche.....	246
Bibliographie.....	248

Lois et règlements.....	274
Articles de presse et communiqués sur le secteur de la restauration du Québec	274
Annexe 1 – Taux de syndicalisation des employé·e·s de la restauration du Québec de 1997 à 2020.....	I
Annexe 2. Les salarié·e·s à pourboire au Québec.....	II
Annexe 3. Convention de partage des pourboires CNESTT.....	III
Annexe 4. Pour un plancher cinq étoiles	VI
Annexe 5. Liste de vérification quotidienne CNESTT	XI
Annexe 6. Formulaire d’information et consentement — entente patronale.....	XVI
Annexe 7. Formulaire d’information et consentement – employé·e·s	XIX
Annexe 8. Canevas d’entrevues - employé·e·s.....	XXI
Annexe 9. Canevas d’entrevues — gestion	XXII
Annexe 10. Hiérarchie des émotions dans Brunel 1995	XXIII

Liste des tableaux

Tableau 1.	Portrait du secteur de la restauration au Québec (2012).....	34
Tableau 2.	Typologie de la justice organisationnelle	56
Tableau 3.	Typologie des sentiments d’injustice au travail.....	67
Tableau 4.	Profil de la main-d’œuvre en fonction des espaces de travail (%)	91

Liste des figures

Figure I.	Structures sociales d'un restaurant.....	14
Figure II.	Nombre de recours déposés à la CNESST par secteur en 2019	35
Figure III.	Évolution du chiffre d'affaires du secteur de la restauration du Québec pour la période de juin 2019 à août 2021	37
Figure IV.	Évolution du salaire horaire minimum des travailleuses·eurs et des salarié·es à pourboires au Québec de 2005 à 2020.....	42
Figure V.	Structure sociale du restaurant	93
Figure VI.	Schéma de la cuisine	95
Figure VII.	Schéma de la salle en période pré-pandémique	96
Figure VIII.	Schéma de la salle en période de pandémie	98
Figure IX.	Frise chronologique de la collecte de données	99
Figure X.	Répartition des tâches de nettoyage de la salle entre les serveuses·eurs et les commis·es prescrites par l'organisation.....	128
Figure XI.	Répartition des tâches de mise en place de la salle entre les serveuses·eurs et les commis·es prescrites par l'organisation	129
Figure XII.	Répartition des tâches de nettoyage de la salle entre les serveuses·eurs et les commis·es observées	135
Figure XIII.	Répartition des tâches de mise en place dans les espaces de salle entre les serveuses·eurs et les commis·es observées.....	136

Glossaires de la thèse

Glossaire d'écriture inclusive et épïcène

Cette thèse adopte une rédaction inclusive et épïcène en suivant les recommandations de l'Office québécoise de la langue française ainsi que le guide d'écriture pour tous·tes de l'Université de Montréal (2019). En supplément, le point médian est utilisé pour garder la féminisation des professions, à titre d'exemple : travailleuses·eurs.

Iel : Il et elle

Iels : Ils et elles

Ellui : Elle et lui

Elleux : Elles et eux

Celleux : Celles et ceux

Glossaire du secteur de la restauration au Québec

Les définitions qui suivent visent à rendre compréhensibles certains passages de la thèse et ne sont pas exhaustives. Elles sont rédigées par mes soins, parfois en complément, des définitions du dictionnaire jugées non-satisfaisantes pour comprendre l'ensemble du langage propre au milieu de la restauration. Ces définitions sont l'expression de mon point de vue forgé par mes expériences professionnelles dans le secteur, par mes observations sur le terrain, mais aussi, par les travailleuses·eurs du restaurant étudié.

Amuse-bouche : Préparation pour l'apéritif. Généralement servi en début de repas et offert par les établissements de restauration

Apportez-votre vin : Un restaurant « apportez votre vin » est un établissement de restauration qui ne vend pas d'alcool et qui autorise les client·e·s à apporter leur propre alcool

Babillard : Panneau d'affichage permettant à l'organisation de communiquer des informations

Bar-back : Commis·e de bar

Busboy : Commis de salle

Busgirl : Commise de salle

Guenille : Chiffon

Liteau : Le liteau est une serviette blanche que porte généralement les serveuses·eurs à leurs tabliers. Il aide à la réalisation des tâches de travail, permet de nettoyer les tables si besoin, de tenir les plats chauds ou froids. Le liteau doit toujours être propre et repassé

Passe de cuisine, passe : C'est un comptoir de cuisine avec une étagère en plus, où les cuisinier·e·s mettent les plats cuisinés et dressés. Il permet de garder la nourriture au chaud en attendant que les commis·es ou les serveuses·eurs viennent les prendre

Plancher : Le plancher fait référence à la salle du restaurant où sont servi les client·e·s

Remonter une table : Expression utilisée pour décrire l'action de nettoyer et remettre la table selon les normes établies par le restaurant. Généralement, cela comprend, les assiettes, serviettes, verres de vin, verres d'eau, ustensiles et parfois certains accessoires sont changés. Si le restaurant utilise des nappes en tissu ou papier pour les tables, celles-ci sont changées après chaque table

« *Run the food* » : Expression mobilisée pour expliquer l'une des tâches des commis·es de salle qui consiste à récupérer les assiettes dans la cuisine sur de grands plateaux et courir ou marcher avec une allure rapide pour amener la nourriture à la table

Rush : Moment de fort achalandage. Celui-ci survient lors des services du midi et du soir

Shift : Quart de travail

Spéciaux du jour : La formule de « spéciaux » est très populaire au Québec : il s'agit de mettre en avant un plat en particulier, dont le prix est légèrement moins dispendieux que le reste des plats

Staff : Personnel du restaurant

Stragglers : Ce sont les client·e·s qui restent tard dans le restaurant et qui vont parfois demander une intervention des serveuses·eurs, comme leur rappeler la fermeture de l'établissement, pour que les client·e·s quittent le restaurant

« *Take-out* » : En Amérique du Nord, il est coutume d'emporter le restant de son repas si on ne le finit pas. Pour cela, les restaurants ont des boîtes dans lesquelles seront mis les restes de nourriture à emporter

Tips : Pourboires

Tip Jar/Tip pool (ou pot commun) : C'est le pot commun dans lequel les serveuses·eurs versent un pourcentage de leurs pourboires. Ce pourcentage est ensuite redistribué entre les salarié·e·s selon différentes logiques qui sont propres à chaque établissement

Walk-in : Ce sont les client·e·s qui viennent sans réservation au restaurant

Glossaire des sigles et abréviations

AEC : Attestations d'études collégiales

Art. : Article

ARC : Association Restauration Canada

ARQ : Association Restauration Québec

ASP : Attestation de spécialisation professionnelle

AUCLC : Aide d'urgence du Canada pour le loyer commercial

BIT : Bureau international du travail

BNQ : Bureau de normalisation du Québec

CNESST : Commission des Normes de l'Équité, de la Santé et de la Sécurité au Travail

CNP : Classification nationale des professions

CSMC : Commission de la santé mentale du Canada

DEC : Diplômes des études collégiales

DEP : Diplômes des études professionnelles

Etc. : Et cætera

EQCOTESST : Enquête québécoise sur des conditions de travail d'emploi et de santé et de sécurité du travail

ESCC-SM : Enquête sur la santé des collectivités canadiennes, volet santé mentale

INRS : Institut national de recherche scientifique

IRSST : Institut de recherche en santé et sécurité au travail Robert-Sauvé

ISQ : Institut statistique Québec

LATMP : Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles

LNT : Loi sur les Normes de Travail

LSST : Loi sur la santé et la sécurité au travail

MAPAQ : Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation

N. Obs. : Note d'observation

OIT : Organisation internationale du travail

PCU : Prestation canadienne d'urgence

SCIAN : Système de classification des industries de l'Amérique du Nord

SST : Santé et sécurité au travail

SSUC : Subvention salariale d'urgence du Canada

TPE : Très petites entreprises

*Aux travailleuses·eurs de la restauration québécoise
et à ceux à qui cette thèse fera écho.*

Remerciements

Cette thèse est certes le fruit de mon travail mais elle a été possible — *et surtout finalisée* — grâce au soutien et l'accompagnement de plusieurs personnes. J'ai longtemps pensé comment remercier toutes ces personnes en quelques phrases et l'exercice ne se trouve pas être moins difficile que la rédaction d'un manuscrit.

Ma reconnaissance et ma gratitude vont d'abord à Stéphane Moulin et Éric Verdier, mes deux directeurs de thèse. Je ne saurai combien vous remercier pour votre écoute, votre disponibilité et vos commentaires qui m'ont poussé à affiner mes analyses en donnant le meilleur de moi-même. Stéphane, ton écoute, ton empathie ainsi que ta rigueur et créativité sociologique, mais surtout, ta personne, auront rendu ce parcours universitaire stimulant. Tout au long de ces six (sept ?) dernières années de collaboration, tu m'auras poussé à sortir du cadre et à m'exprimer en tant que chercheure. Éric, ton écoute, ton soutien à toutes épreuves, tes commentaires et relectures rigoureuses m'auront donné les ingrédients nécessaires pour affiner mes analyses et faire de cette thèse ce qu'elle est aujourd'hui. Merci pour cette rigueur et merci d'avoir embarqué dans ce projet malgré la distance. Chacun de vous, de différentes façons et à différents stades de cette thèse, mais aussi lors du *dernier sprint*, avez démontré un soutien et une compréhension sans faille qui m'auront permis d'adoucir les exigences que requiert une fin de thèse.

Aux membres du jury, Sylvie Monchatre, Angelo Soares, Bénédicte Zimmermann, Cécile Van de Velde, Thierry Berthet et Yanick Noiseux, merci d'avoir pris le temps de vous plonger dans l'univers de la restauration et d'y avoir porté un regard critique.

Je tiens à remercier également chaleureusement Marianne Kempeneers, directrice du département de sociologie, qui m'aura apporté du soutien tout au long de ce parcours doctoral et nous aura aidés à mettre sur pied un projet annexe — mais relié à mes intérêts de recherche — sur la santé psychologique des étudiant·e·s.

Plusieurs autres personnes du département de sociologie de l'Université de Montréal ont été importantes dans ce parcours. Notamment, les merveilleuses travailleuses qui composent le personnel administratif de ce département et qui sont, d'un soutien très précieux, à savoir : Arielle Tordjman, Elaine Gingras, Valérie Brunetti et Geneviève Meaney. Merci !

Parmi l'ensemble de mes collègues de département qui m'ont accompagné tout au long de ce doctorat, je tiens à remercier tout particulièrement, Valentina Gaddi. Vale, tu es l'une des personnes pour lesquelles le pari d'immigrer au Canada afin de poursuivre mes études valait le coup. Ensembles, nous avons créé le podcast *Nous Aussi* afin de déstigmatiser la santé psychologique en contexte académique et mettre de l'avant l'importance du soutien entre pair·e·s. De fait, tout au long de cette thèse et jusqu'aux derniers moments, tu auras été présente tant par tes relectures attentives que par la douceur de tes encouragements quotidiens.

Je réserve un lot de remerciements (*anche una pizza !*) à Alessia Negrini. Ale, tu as vu, sept ans auparavant, tout le potentiel de recherche d'une jeune personne encore incertaine de son parcours. Merci de ta confiance ainsi que de m'avoir donné l'occasion de me réaliser comme chercheure en dehors du cadre universitaire. J'ai hâte de poursuivre cette collaboration avec toi et faire émerger des projets qui seront significatifs dans la prévention et la réadaptation au travail en matière de santé et de sécurité des travailleuses·eurs québécois·es.

Tout au long de ces cinq années doctorales, j'ai été accompagné par différentes personnes qui m'ont témoigné d'une bienveillance et d'un amour sans faille. Je pense entre autres à Caroline, William, Alizé, Paul, Daniela, Mélissa, Sophie, Cécile, Anne-Laure, Adrien, Joanie, Audrey, Martin, Julien, Camille, Mathieu, Léa, Sarah, Kelly, Emma, Emmeline, Océane, Justine ainsi que ceux que je ne cite pas mais qui se reconnaîtront tant iels font partie de mon quotidien. Merci pour vos mots, vos attentions quotidiennes, surtout ces derniers mois, qui ont contribué entre autres, à ne pas me faire oublier de manger et de rire !

La réalisation de cette thèse aurait été impossible sans le soutien financier obtenu grâce aux bourses doctorales du fonds de recherche du Québec — Société et Culture (FRQSC) ainsi que des bourses du département de sociologie de l'Université de Montréal.

Je réserve les derniers mots de ces remerciements pour les milieux de travail qui m'ont accueilli, l'Épicure et le restaurant français, mais surtout aux travailleuses·eurs de l'Épicure qui m'ont accordé leur confiance et qui tout au long de cette ethnographie ont donné corps à cette recherche.

Introduction

Cette thèse porte sur les perceptions de justice et les réactions émotionnelles des travailleuses·eurs de la restauration. Il s'agit d'étudier les perceptions de justice des travailleuses·eurs à travers une approche compréhensive et sociologique de leurs expériences d'injustice et de leurs réactions émotionnelles plutôt qu'à travers une approche quantitative des perceptions de justice.

Cette recherche se situe dans le prolongement de mes intérêts de recherche sur les conditions de travail et leurs liens avec la santé mentale dans le secteur de la restauration. De fait, le secteur de la restauration est particulièrement intéressant à étudier puisqu'il se caractérise par des conditions de travail exigeantes physiquement et psychologiquement (Laperrière *et al.*, 2010 ; Vila Masse, 2017 ; Wills & Kotowski, 2013 ; Monchatre, 2010), des horaires de travail atypiques (Monchatre, 2010 ; Fellay, 2009) et des fonctions qui imbriquent les sphères domestiques et professionnelles (Verdier *et al.*, 2008 ; Soares, 2002) et requièrent un travail émotionnel, en l'occurrence une importante gestion des émotions (Fellay, 2009 ; Gatta, 2002 ; Soares, 2002 ; Soares, 2000 ; Monchatre, 2010 ; Whyte, 1949). De plus, lors de ma maîtrise, j'ai effectué une recherche d'analyse secondaire à partir de l'Enquête sur la santé des collectivités canadiennes, volet santé mentale (ESCC-SM) (Statistique Canada, 2012) qui m'a inscrite dans le prolongement de ces études, et ainsi, m'a permis de faire émerger toute la pertinence pour continuer à étudier ce secteur en particulier (Vila Masse, 2016).

De l'expérience personnelle à la problématisation

Mon intérêt pour le secteur de la restauration naît en partie, de mes expériences personnelles et professionnelles dans ce secteur. Commise de salle, serveuse, hôtesse, plongeuse, voilà les emplois que j'ai occupés au cours de ces quinze dernières années dans différents établissements de restauration en France et au Québec. Parmi elles, deux expériences ont été particulièrement marquantes et décisives dans le choix d'étudier ce secteur.

Restaurant l'Île de mer : une salle hermétique

L'Île de mer était un restaurant gastronomique étoilé du sud de la France¹. En salle, le travail était réparti selon différents rôles. Le maître d'hôtel dirigeait la salle selon un système hiérarchique basé sur la formation dans le domaine et l'expérience de travail. Il y avait donc, les chef·fe·s de rang issu·e·s de la formation hôtelière et détenant de nombreuses années d'expérience et les commis·es qui étaient soit en formation, soit en début de carrière. Noush (une autre commise) et moi avons été recrutées pour être commises de salle par la directrice du restaurant. Nous n'avions toutes deux aucun lien de formation, mais nous avons des années d'expérience dans le milieu.

C'était l'été, il faisait en moyenne 30 degrés et la majeure partie du service était réalisée sur la terrasse exposée plein sud — *autant dire que le soleil tapait fort !* – J'avais trois chemises blanches dans mon casier et je changeais de chemise trois fois par service². Au début, mes cuisses portaient les marques des frottements dues à mon piétinement incessant — puisque je n'étais pas autorisée à arrêter de bouger — et à la jupe qui collait mes deux cuisses ensemble me donnant une petite allure de pingouin. Et avec laquelle, nous devions avoir « l'air gracieuse », comme nous le criait le maître d'hôtel lorsqu'on ne se tenait pas droites.

Le soir après notre service, Noush et moi allions sur la plage en face du restaurant. Nous enlevions nos talons avec un soupir de douleur³. Nous étendions nos jambes et posions nos pieds au bord de l'eau. Le mouvement des vagues et des petits galets sous nos voûtes plantaires nous donnait l'impression de nous faire masser. Que c'était agréable ! Nous nous allongions alors sur la plage, nous riions, nous pleurions. Ces rires et ces larmes étaient tant à propos du service que

¹ Cette expérience s'est déroulée lorsque j'avais 20 ans.

² L'uniforme des commises était : chemise blanche à manches longues, jupe serrée allant jusqu'aux genoux et des petits talons noirs de 5 cm. Nous avions l'interdiction de porter du vernis à ongle, des bijoux aux poignets et on devait avoir un chignon en tout temps. Le maquillage sobre était toutefois autorisé.

³ On venait de piétiner plus de 6h sans repos.

nous deux et les états émotionnels dans lesquels nous étions. “Qu’est-ce qu’on fait là ?” se demandait-on. Nous étions épuisées mais on tentait de tenir le coup ensemble parce que nous avions besoin de cet argent. Les lignes qui suivent racontent mon point de vue sur cette expérience de travail.

Bien que je jouais le jeu, en gardant l’attitude positive, souriante, gracieuse et serviable envers les client·e·s et que ceux-ci me témoignaient leur reconnaissance⁴, que j’amenais les plateaux rapidement à la cheffe de rang. Bref, alors que je répondais aux exigences du travail de service, le maître d’hôtel continuait de critiquer mes moindres faits et gestes. De plus, il me donnait des tâches tout aussi absurdes, comme celle de balayer la terrasse (située sur un bord de mer donc exposée au vent) à 15h — horaire le plus chaud et où le soleil est le plus fort —. J’avais beau balayer, les feuilles revenaient aussitôt. Je finissais cette tâche de travail en nage et assoiffée. Je devais courir au vestiaire changer ma chemise et enchaîner avec les autres tâches prescrites par le maître d’hôtel. J’avais à peine le temps de souffler.

À ces critiques et tâches absurdes, s’ajoutaient, au fil du temps, des comportements dénigrants et irrespectueux. Ces comportements allaient crescendo en intensité et en répétition car pour lui, « je ne fais[ais] pas partie du métier ». Il voulait que je démissionne⁵ et pour cela, il allait même jusqu’à me retirer du service si des client·e·s régulier·e·s qui m’appréciaient venaient dîner. Or, ces interactions avec les client·e·s me permettaient d’endurer les comportements abusifs du maître d’hôtel et la lourde charge physique de ce travail.

⁴ Ces marques de reconnaissances étaient exprimées par le biais de commentaires positifs ou de remerciement en lien avec mon service et des pourboires laissés sur la table ou donnés dans ma main. Il faut noter, qu’en France les pourboires ne sont pas laissés systématiquement par les client·e·s ce qui, diffère fortement du contexte québécois, leur donne un poids symbolique de reconnaissance majeure puisqu’aucune norme n’oblige à cet acte.

⁵ Confession faite par le maître d’hôtel au moment de ma démission lorsqu’il m’a avoué qu’il avait tout fait pour que Noush et moi nous partions.

Bien des fois, j'ai pleuré, bien des fois, Noush et moi, nous nous sommes retrouvées sur la plage les pieds dans l'eau à critiquer ce maître d'hôtel. Elle aussi n'avait aucune formation dans l'hôtellerie-restauration et « ne faisait pas partie du métier ». Elle subissait, comme moi, les mêmes critiques et comportements de la part du maître d'hôtel et elle est d'ailleurs partie bien avant moi du restaurant⁶.

Cette expérience m'a fait expérimenter corporellement les exigences physiques du secteur de la restauration. Le piétinement, le port de lourdes charges, les va-et-vient incessants, l'allure rapide... Tous ces éléments ont été déjà identifiés dans plusieurs études comme des particularités qui rendent le travail dans le secteur de la restauration difficile et source d'effets notables sur la santé (Wills *et al.*, 2013 ; Jayaraman *et al.* 2011 ; Laperrière *et al.* 2010 ; Cahour et Pentimalli, 2005 ; Dempsey et Filiaggi, 2006 ; Godin et Massicotte, 2006 ; Laperrière, 2014 ; Svedahl *et al.* 2016). Mais elle a aussi été révélatrice de la fatigue émotionnelle que Noush et moi ressentions. Certes, celle-ci résultait des exigences propres à nos conditions de travail mais elle était également indissociable du traitement discriminatoire du maître d'hôtel qui ne voulait pas de nous dans sa salle⁷.

⁶ Je suis partie trois semaines après Noush à la suite d'un évènement que je n'ai pas toléré. Un soir, un enfant d'une des familles avec lesquelles j'avais tissé des liens, m'a couru après dans le restaurant pour me remettre un pourboire alors que je n'avais même pas été autorisée à les servir. C'était leur dernier soir dans la région et sa famille et lui voulaient me remercier pour mes conseils et mon accueil. Le maître d'hôtel est venu me retirer ce pourboire des mains quelques instants après cet échange.

⁷ Si on analyse a posteriori cette situation, notre non-formation en hôtellerie-restauration s'est avérée être un critère légitime pour le maître d'hôtel qui, à ce titre, nous a systématiquement exclues ma collègue (Noush) et moi du microcosme du service et a tout mis en œuvre pour nous pousser à la démission. Or, ces comportements discriminatoires ont eu des effets indéniables sur notre santé puisque bien des fois lorsqu'on se retrouvait sur la plage, nous fondions en larmes et témoignions de notre épuisement psychique, sans même parler de l'épuisement physique que l'on ressentait également. Est-ce qu'un travail mérite que l'on s'épuise de la sorte ? Non. Mais à l'époque nous en avions besoin pour financer nos études et en conséquence, nous tentions de jouer le jeu. Mais ce choix avait des limites : bien que nous ayons tenté de faire part des comportements abusifs de cette personne à la directrice de l'établissement, et alors même que nous étions deux à les subir et à les verbaliser, la directrice, pourtant consciente du nombre de départs qu'il occasionnait, le protégeait quand même parce « qu'il fai[sai]t partie des meubles » (Martine, directrice de l'Île de Mer, juillet).

Restaurant Le flocon de neige : la problématique des pourboires

Le restaurant *Le flocon de neige* est un restaurant du type « apportez votre vin⁸ » pour lequel j'ai travaillé comme serveuse lors de mes sept premiers mois à Montréal. Nous étions cinq employé·e·s : trois cuisinier·e·s — qui n'étaient autres que sa femme, son frère et sa belle-mère — et deux serveuses. Le directeur du restaurant dirigeait la cuisine et la salle. Ma collègue et moi nous nous répartissions les jours de la semaine et de la fin de semaine mais nous ne travaillions jamais ensemble.

Mon travail consistait à accueillir les client·e·s, leur donner le menu, prendre leur commande, transmettre cette commande à la cuisine, ouvrir les bouteilles de vin, servir les boissons mais aussi, nettoyer les assiettes qui sortaient de la cuisine. Tout cela devait se faire rapidement pour ne pas faire attendre les client·e·s et sous la supervision du directeur qui attendait que les client·e·s finissent de manger pour les encaisser. Lorsqu'un·e client·e laissait du pourboire sur la table, on avait pour consigne de lui apporter puisqu'il s'occupait de leur répartition. À la fin de chaque service, je recevais une enveloppe de 20 \$ de pourboires.

Au bout d'un certain temps, je me suis rendu compte qu'il y avait un décalage entre ce que je récupérais sur les tables comme pourboire et ce que je recevais dans mon enveloppe. J'ai demandé à mon directeur pourquoi je recevais le même montant de pourboires chaque soir et il m'a dit qu'« ici [au Québec] c'est comme ça » que c'était normal que le directeur garde une partie pour lui et en donne une autre à la cuisine. Que si je voulais l'entièreté des pourboires il devrait déclarer les sommes au gouvernement *et alors*, je devrais payer des impôts et je gagnerais moins d'argent.

⁸ Un restaurant « apportez votre vin » est un établissement de restauration qui ne vend pas d'alcool et qui autorise les client·e·s à apporter leur propre alcool. Toutefois, ces établissements doivent avoir un permis d'alcool.

Peu de temps après, au détour d'une conversation avec une cliente, celle-ci m'expliqua qu'au Québec, il y a un statut de « salarié·e·s aux pourboires » mis en place par le gouvernement et que dès lors que mon salaire horaire équivaut à ce taux minimal, je suis censée recevoir 15 % de pourboires. Ma collègue et moi étions payées au salaire horaire minimum des salarié·e·s aux pourboires mais nous n'avions aucun contrôle explicite sur leur répartition et nous dépendions du libre choix du directeur⁹.

Alors que ma première expérience m'avait confrontée aux exigences physiques du secteur, la deuxième m'a confronté à un nouveau contexte dans lequel les lois et normes sont différentes de celles que j'avais connues auparavant (en France, il n'y a pas de statut de salarié·e·s aux pourboires). Sans réseau et compte tenu d'une méconnaissance certaine du système québécois en ce qui concerne les conditions d'emploi et d'impôts, j'ai « accepté » les conditions implicites de travail que me donnait le directeur du *Flocon de neige*. Toutefois, le fait qu'il prenne une partie de mes pourboires renforçait ma précarité financière — comme celle de ma collègue — et nous avons toutes deux établi nos propres stratégies pour contourner celle du directeur que nous ressentions comme injustice (voir note 9 : 6).

C'est parce que j'avais moi-même travaillé dans le secteur de la restauration et noué des liens forts avec certain·e·s employé·e·s que j'ai décidé de consacrer mes premières recherches à cette activité professionnelle. À l'origine, cette thèse avait pour objectif d'analyser les perceptions de justice et leurs liens avec la santé par l'entreprise d'une comparaison entre la France et le Québec, pour laquelle, un terrain pertinent en France avait été recruté et une première série d'observations avait débuté durant l'automne 2019.

⁹ Ma collègue et moi avons tenté de discuter avec le directeur mais celui-ci était fermé à l'idée de nous donner plus de pourboires. Dès lors et jusqu'à ce qu'on ait trouvé un autre emploi, on fit en sorte de cacher une partie des pourboires laissés sur la table par les client·e·s dans nos poches tout en rapportant quelques pièces au directeur pour ne pas éveiller ses soupçons.

De cette comparaison, il était attendu de comprendre dans quelle mesure les expériences de justice des travailleuses·eurs s'insèrent dans leurs contextes nationaux en vue d'en faire émerger les différences et similarités dans les deux contextes. A priori les différences sociétales relatives aux formes de rémunération formelle(s) et informelle(s), les régimes de formation et les conditions d'entrée sur le marché du travail ainsi que la reconnaissance institutionnelle des atteintes à la santé mentale constituaient autant d'éléments qui rendaient pertinente cette comparaison entre les deux établissements de restauration et les deux contextes nationaux.

Toutefois, ainsi que je l'expose dans le chapitre méthodologique (p. 113-115), l'irruption de la crise sanitaire a été l'occasion de mettre en place un autre type de comparaison¹⁰ en jouant sur deux contextes radicalement différents au sein de la même société, celle du Québec. Cette contrainte devenue une opportunité a permis de saisir ce qui encadre et régule les nouvelles conditions de travail des travailleuses·eurs de la restauration ainsi que de recueillir leurs perceptions et analyser les évolutions qui résultent du changement de contexte.

Sortir du cadre : repenser les perceptions de justice

De nombreuses études se sont penchées sur la question de la justice organisationnelle en lien avec les conditions de travail et d'emploi (pour n'en citer que quelques-unes : Cropanzano *et al.* 2015 ; Greenberg, 1993 ; Campbell *et al.*, 2013 ; Robbins *et al.*, 2012 ; Ndjaboué *et al.*, 2012 ; Spell et Arnold, 2007 ; Francis *et al.*, 2005 ; Dubet, 2006 ; Haines *et al.*, 2018 ; Haines *et al.*, 2021). Bien qu'il ne soit pas récent, le concept de justice organisationnelle gagne encore en importance dans le champ de la littérature scientifique sur la santé au travail. Ces travaux ont ainsi montré que les perceptions d'injustice organisationnelle pouvaient être la source de certaines tensions psychologiques qui avaient à leur tour des effets négatifs sur la santé mentale des individus (Robbins *et al.*, 2012 ; Ndjaboué *et al.*, 2012 ; Spell & Arnold, 2007 ; Francis *et*

¹⁰ Les déplacements non essentiels étant interdits, la comparaison avec le terrain français n'a pu se poursuivre.

al., 2005). C'est dans ce contexte que s'inscrit la démarche de cette thèse qui répond à un triple objectif.

Il s'agit d'abord d'envisager les perceptions de justice des travailleuses·eurs, non pas à travers une approche quantitative des perceptions de justice, mais par l'entremise d'une démarche compréhensive et sociologique de leurs expériences d'injustice ainsi que de leurs réactions émotionnelles. L'ambiguïté et la complexité qui émergent des données qualitatives recueillies amènent ainsi à explorer sous un nouveau jour l'analyse des perceptions de justice.

Ensuite, il s'agit d'analyser dans le secteur de la restauration la manière dont les travailleuses·eurs réagissent sur le plan émotionnel aux expériences d'injustice. Ce secteur d'activité se caractérise par de forts clivages générationnels et statutaires dans un contexte où la formation n'est pas un prérequis nécessaire pour exercer la profession (Monchatre, 2010 ; Verdier *et al.*, 2008 ; BIT et OIT, 2010). De plus, il existe une forte division genrée et ethnique du travail, notamment entre la production (la cuisine) et le service (la salle) (Cahour et Pentimalli, 2005 ; Fellay, 2009 ; Monchatre, 2010 ; Whyte, 1949). Le secteur de la restauration se caractérise aussi par des conditions de travail exigeantes physiquement et psychologiquement (Laperrière *et al.*, 2010 ; Vila Masse, 2017 ; Wills *et al.*, 2013 ; Monchatre, 2010), des horaires de travail atypiques (Monchatre, 2010 ; Fellay, 2009) et des fonctions qui imbriquent les sphères domestiques et professionnelles (Verdier *et al.*, 2008 ; Soares, 2002) et qui requièrent un travail émotionnel¹¹, soit une importante gestion des émotions (Fellay, 2009 ; Monchatre, 2010 ; Whyte, 1949 ; Soares, 2002 ; Gatta, 2002). Dans ce contexte, les témoignages nous conduisent à chercher ce qui peut venir masquer la relation entre les perceptions d'injustice des travailleuses·eurs et leur santé mentale, appréhendée ici sous l'angle des émotions négatives, telles que la souffrance, l'anxiété, la colère, etc. (Soares, 2002 ; Gatta, 2002 ; Hochschild, 1983).

Enfin, il s'agit de suivre les témoignages des travailleuses·eurs sur une longue période avant et pendant la crise sanitaire relative à la COVID-19 dans le cas particulier d'une grande

¹¹ Le travail émotionnel est défini par Hochschild comme « l'acte par lequel on essaie de changer le degré ou la qualité d'une émotion ou d'un sentiment » (Hochschild, 2003 : 32).

entreprise de restauration¹². Cette étude de cas s'inscrit dans le contexte québécois marqué par le statut précaire et instable des « salarié·e·s aux pourboires¹³ » dont je pense qu'il influence la perception de justice des enquêté·e·s en matière salariale. En termes de temporalité, j'ai suivi leurs témoignages pendant plus d'une année¹⁴ — pendant et après le confinement imposé par le gouvernement face à la crise de la COVID-19¹⁵-. L'intérêt d'une étude longitudinale prolongée des témoignages est de mettre au jour les instabilités voire les incohérences dans les discours et de révéler les tensions sous-jacentes aux dynamiques organisationnelles. Comme nous le verrons, celles-ci se sont avérées d'une ambiguïté et d'une complexité telles que les modalités antérieures de catégorisation devenaient alors inadéquates. De plus, le contexte de crise sanitaire durant lequel s'est déroulée une partie de cette ethnographie conduit à reconsidérer le contexte sociétal dans lequel se forment ces perceptions ainsi que leurs évolutions.

Cette thèse apporte un nouveau regard sur les conditions de travail et les perceptions de justice : au-delà des statistiques et des politiques publiques, il permet de révéler et de comprendre les arrangements internes qui, au sein d'un restaurant, ne cessent d'émerger entre les travailleuses·eurs et l'organisation. Cette thèse s'est développée au travers d'une démarche *abductive* (Tavory et Timmermans, 2014) et compréhensive qui analyse les tensions, les contradictions et les manifestations plurielles des sentiments d'injustice qui se font jour sur le terrain.

¹² Cette recherche se concentre sur l'étude d'un restaurant appartenant à la restauration de type « traditionnelle » indépendante (i.e ayant un service aux tables et ne faisant pas partie de la restauration de chaîne) ayant plus de 10 employé·e·s et étant inséré dans un grand groupe de restauration québécois, ce qui implique des relations sociales structurées et hiérarchisées par une division du travail complexe (Whyte, 1949).

¹³ Au Québec, le taux de salaire minimum horaire est différencié entre un taux général et un taux pour les salarié·e·s aux pourboire qui est inférieur (13,10\$ > 10,45\$; CNESST, 2020).

¹⁴ La collecte de données s'est effectuée de juin 2019 à octobre 2020.

¹⁵ Maladie causée par le virus SRAS-CoV-2. En mars 2020, l'état d'urgence sanitaire a été déclaré sur tout le territoire québécois.

Organisation de la thèse

Cette thèse est composée de six chapitres. Le premier, intitulé — « Le secteur de la restauration », présente les particularités propres à cette activité professionnelle en matière de structures organisationnelles, de main d'œuvre, ainsi que de conditions d'emploi et de travail. Ensuite, un portrait du secteur de la restauration québécois s'efforce d'en faire ressortir les spécificités sociétales, en particulier pour les travailleuses·eurs. En outre, l'exposé des normes minimales en matière de travail, de santé et sécurité du travail est complété par la présentation des normes qui ont été en vigueur lors de la pandémie.

Le deuxième chapitre expose le cadre théorique de la thèse. J'y aborde les travaux sur la justice organisationnelle ainsi que ceux qui ont spécifiquement étudié le secteur de la restauration. Les limites de ces travaux font ressortir la nécessité de développer une approche compréhensive, holistique et processuelle des perceptions de justice et des réactions émotionnelles dans le cours du travail de restauration.

Le troisième chapitre montre en quoi l'ethnographie est une approche pertinente pour saisir les conditions d'emploi et de travail ainsi que les perceptions de justice qu'elles suscitent. Sont ensuite présentées d'une part, les étapes qui ont dû être franchies pour faire de ce restaurant le terrain privilégié de cette thèse et d'autre part, les caractéristiques de cet établissement montréalais. Ce chapitre se termine par la chronologie de la collecte des données et les modalités de traitement dont elles ont été l'objet.

Les trois chapitres suivants constituent le cœur de mon analyse. Dans cette thèse les perceptions de justice et les réactions émotionnelles sont étudiées au regard de trois enjeux organisationnels qui se sont avérés être majeurs pour les travailleuses·eurs de ce restaurant. Le quatrième chapitre analyse les perceptions de justice relatives à la division du travail au sein du restaurant et dans les différents espaces qui le composent : la cuisine et la salle. Le cinquième chapitre s'intéresse aux perceptions de justice liées aux promotions. Enfin, le sixième chapitre porte sur les perceptions relatives aux systèmes de rémunération pratiqués au sein de ce restaurant.

La conclusion générale s'efforce de récapituler les apports de cette thèse en remontant en généralité : tout en pointant les particularités du cas étudié, elle dégage des résultats probants à l'échelle de l'ensemble du secteur de la restauration et au-delà et présente les limites et avenues de recherche susceptibles de compléter les résultats présentés.

Chapitre 1. Le secteur de la restauration

Quelle est la structure sociale d'un restaurant ? Quel est le type de main-d'œuvre qui y travaille ? Y a-t-il des caractéristiques spécifiques selon les espaces de travail (la cuisine et la salle) ? Quelles sont les conditions d'emploi du secteur de la restauration ? Quelles sont les conditions de travail auxquelles sont exposé·e·s les travailleuses·eurs de la restauration¹⁶ ? À travers ce chapitre, je dresse une revue de la littérature sur le secteur de la restauration¹⁷ afin d'en faire ressortir toutes les spécificités. Les études sur l'ensemble du secteur de la restauration au Québec sont rares¹⁸. Pour pallier ce manque, je mobilise également une littérature internationale faisant appel à des études menées dans d'autres contextes nationaux tels que la France.

Dans un premier temps, je présente la structure organisationnelle et sociale d'un établissement de restauration à travers les différents profils de main-d'œuvre et la division du travail. Puis, dans un deuxième temps, j'expose les conditions d'emploi et de travail spécifiques aux métiers de ce secteur. Enfin, je présente un portrait statistique de la restauration au Québec ainsi qu'une partie du cadre législatif qui régle les conditions d'emploi et de travail.

¹⁶ Par « travailleuses·eurs de la restauration », je fais référence aux personnes travaillant dans les métiers de cuisine (tel·le·s que, chef·fe, cuisinier·e, commis·e de cuisine, plongeuse·eur) et dans les métiers de la salle (tel·le·s que, serveuse·eur, commis·e de salle et hôte·sse) et à la gestion des établissements de restauration (employeur·e, gestionnaire, directeur·ice, gérant·e etc.).

¹⁷ Le système de classification SCIAN 2012 utilisé au Canada et en Amérique du Nord divise le secteur de la restauration en trois sous-groupes : (1) les services de restauration spéciaux (restaurants de livraison) ; (2) les restaurants à service complet et établissements de restauration à service restreint (ce qui englobe les restaurants gastronomiques, restaurants, cafés, fast-food, salons de thé, etc.); tous les types d'établissements servant un repas à un·e client·e ; et (3) les débits de boissons alcoolisées (bars et tavernes). Dans le cadre de cette thèse, nous nous intéressons aux restaurants appartenant à la deuxième catégorie (excluant les cafés et salons de thé). Cependant, nous nous intéressons uniquement aux restaurants appartenant à la restauration dite traditionnelle par opposition à la restauration collective (cantines) ou de chaîne (fast-food). C'est-à-dire aux établissements ayant un service aux tables le midi et le soir.

¹⁸ À ma connaissance, deux études ont porté sur les conditions de travail pour l'ensemble du secteur au Québec : Compagnat, (1985) et Vila Masse (2016). Néanmoins, d'autres études ont été menées sur les serveuses·eurs : Laperrière (2014) et Soares (2000) et sur les lésions professionnelles dans le secteur : Godin et Massicotte (2006).

Structure sociale, profils et division du travail dans les restaurants

La restauration est un secteur d'activité caractérisé par de forts clivages générationnels et statutaires dans un contexte professionnel où la formation n'est pas un prérequis pour exercer la profession (Monchatre, 2010 ; BIT et OIT, 2010). Dans cette partie, il s'agit de brosser un portrait des restaurants en décrivant la structure sociale, les profils de main-d'œuvre et la division du travail.

La structure organisationnelle et sociale d'un établissement de restauration

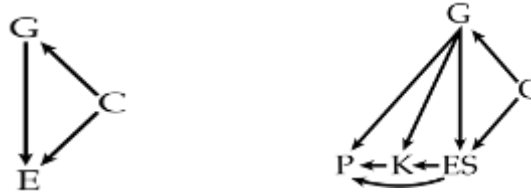
En 1949, William Foote Whyte établit une étude sur les relations de travail dans des restaurants. L'objectif principal de son ouvrage est de montrer de façon générale la structure organisationnelle et sociale d'un restaurant¹⁹ afin d'identifier les problèmes sociaux qui découlent de l'activité professionnelle.

La restauration se distingue de la plupart des entreprises —usines comme magasins de vêtements —, parce qu'au sein d'un même établissement, cohabitent deux espaces de travail distincts : la production (la cuisine) et le service (la salle) (Whyte, 1949). Le bon fonctionnement du restaurant repose sur la qualité de la coordination de ces deux espaces de travail. De plus, l'organisation est d'autant plus complexe qu'elle dépend également de l'affluence des client·e·s. Ainsi, la figure 1 ci-dessous, schématise les quatre modèles type de structures sociales d'un restaurant défini par Whyte.

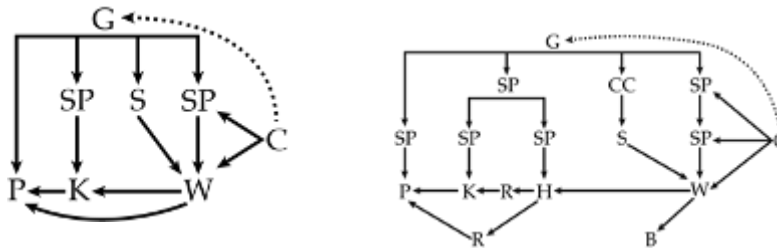
¹⁹ À l'époque où Whyte écrit son article (1949), la restauration de chaîne n'était pas aussi importante qu'aujourd'hui. Son développement s'est surtout effectué aux alentours des années 1960 (Mériot, 2002). Donc, même si cela n'est pas précisé par l'auteur, on peut penser que les restaurants dont il est question dans son étude sont des restaurants de type traditionnel.

Figure I. Structures sociales d'un restaurant

Scénarios 1 et 2



Scénarios 3 et 4



Légende : [G] : gérant·e ; [SP] : superviseur·e ; [S] : surveillant·e ; [C] : client·e ; [E] : employé·e ; [K] : cuisinier·e ; [ES] : employé·e de service ; [P] : plongeuse·eur ; [W] : serveuse·eur ; [CC] : gérant·e des comptes ; [H] : commis·e ; [R] : runneuse·eur ; [B] : barman et barmaid.

Source : Traduction des modèles originaux de W.F. Whyte (1949 : 302-303).

Comme le montrent ces quatre scénarios, à mesure que l'établissement grandit, les relations entre production et service se complexifient (scénario 1 VS scénario 4). Le premier scénario décrit une petite structure de la restauration dans laquelle la division du travail apparaît flexible et informelle. Selon Whyte, la·le gérant·e et les salarié·e·s s'acquittent des tâches de cuisine, de service et de vaisselle (Whyte, 1949). Dans le deuxième scénario, la taille de l'établissement implique une capacité de production du service plus grande. Aussi, la division du travail reste-t-elle flexible et informelle, mais les relations sociales se complexifient puisque les cuisinier·e·s, les serveuses·eurs et les plongeurs·eurs doivent travailler ensemble.

Les derniers scénarios (troisième et quatrième) illustrent une structure de restaurant plus grande dans laquelle la division du travail s'avère plus hiérarchisée et réglementée. Dans le troisième cas, la cuisine et la salle communiquent entre elles, la différence avec les deux précédents scénarios est que la taille de l'établissement (en termes de personnel) requiert que les patron·ne·s délèguent des tâches de supervision à certains de leurs employé·e·s. En revanche,

le quatrième scénario fait état d'une plus grande division du travail entre cuisine et salle. Par exemple, la·le serveuse·eur passe par la·le commis·e pour récupérer les plats de la cuisine. Dans ce genre de structure, les tâches à accomplir sont fortement hiérarchisées (Whyte, 1949). En effet, si on examine le quatrième schéma, on voit bien que chacun·e a sa place, la·le « runneuse·eur » est là pour débarrasser la salle, la·le commis·e est là pour amener les plats de la cuisine à la salle, les serveuses·eurs sont là pour servir les plats fraîchement amenés, les gérant·e·s des comptes encaissent les tables, etc. Whyte met en avant ces différentes relations sociales afin d'illustrer la complexité et l'interdépendance des communications au sein de ces espaces de travail²⁰.

La restauration est aussi caractérisée par l'imbrication de deux univers : les sphères domestique et professionnelle dans lesquelles la dimension affective et le caractère familial des relations de travail prennent une place importante (Triby, 2004 ; Monchatre, 2006 ; Kornig et Verdier 2012 ; Sutton *et al.*, 2004). Pour reprendre les mots de Sandy Ward dans Sutton *et al.*, (2004) : « Le chef est le papa, les managers pourraient être le papa. Les serveurs sont... capables d'être des petits morveux et de se plaindre. « Nous n'avons pas assez de ceci » ou « Vous avez mal fait ceci », selon la personne qui est le papa ce jour-là ». Or, ce type de configuration du rapport salarial mettant l'accent sur l'appartenance à une famille tend à occulter l'importance de l'organisation du travail dans l'exposition aux risques professionnels (Kornig et Verdier, 2012).

Les différents profils de main-d'œuvre

Le secteur de la restauration est réputé pour être une porte d'entrée sur le marché du travail (BIT et OIT, 2010 ; Monchatre et Forté, 2013). Elle permet à des populations « marginalisées » (comme des femmes, des immigrants et des jeunes) d'accéder facilement et « rapidement » à des emplois « transitoires » (Monchatre et Forté, 2013 ; Compagnat, 1985). Pourtant, au sein du secteur s'entremêlent des profils de main-d'œuvre extrêmement hétérogènes par leurs

²⁰ Cela sera particulièrement présent dans cette étude de cas puisque, comme nous le verrons dans le chapitre trois, le restaurant étudié a une structure organisationnelle encore plus complexe et hiérarchisée que le quatrième schéma de Whyte.

caractéristiques sociodémographiques et leurs qualifications (Monchatre et Forté, 2013). L'étude de Monchatre et Forté (2013) explore la sélection et les recrutements des employé·e·s de l'hôtellerie-restauration en France et suggère que la division du travail entre salle et cuisine s'expliquerait par une différence dans le recrutement des profils : la cuisine serait à la recherche de profils qualifiés et expérimentés, alors qu'en salle la sélection serait moins exigeante. Cette sélectivité s'appliquerait aux différents types de commerces de restauration à l'exception des restaurants gastronomiques où la majeure partie des profils recherchés seraient des profils spécialisés (en cuisine et en salle) (Monchatre, 2010) et des établissements de type fast-food où la pratique est standardisée et ne requiert aucune qualification spécifique (ni pour la cuisine ni pour la salle), si ce n'est l'apprentissage à l'embauche de cette pratique de production de masse (Nkuitchou, 2005 ; Pinto *et al.*, 2000 ; Weber, 2011). Cette différence de sélection en fonction des espaces de travail semblerait également être le cas pour le Québec puisque plusieurs programmes de certification sont proposés pour aux employé·e·s de la cuisine et beaucoup moins pour ceux de la salle²¹.

Les femmes dans les métiers de la restauration

Au-delà d'être une frontière spatiale, la division du travail entre cuisine et salle se traduit par une main-d'œuvre beaucoup plus féminisée en salle qu'en cuisine (Monchatre et Forté, 2013 ; Fellay, 2009 ; Monchatre, 2010 ; Laperrière, 2014 ; Hall, 1993).

²¹ Au Québec, quatre types de formation dans la restauration sont disponibles : des études professionnelles (DEP), des études collégiales (DEC), des attestations d'études collégiales (AEC) et de spécialisation professionnelles (ASP). La formation proposée au niveau du DEP (niveau secondaire) est divisé en deux options : cuisine et salle. Elle permet d'accéder aux métiers de cuisinier·e·s et de serveuses·eurs. En fonction de l'option, un certain nombre d'heures de formation est exigé. Par exemple, pour les « DEP Service de la restauration », le total d'heures de formation exigées est nettement inférieur (960 heures) à celui de la cuisine (1 470 heures). Durant cette formation, des stages d'apprentissage seront proposés aux étudiant·e·s. Les formations offertes par le DEC (niveau collégial) permettent généralement d'accéder aux professions de supervision et de gestion dans la restauration. Notons également que le Québec offre des certifications de qualifications gratuites (notamment « Sceau rouge » - programme interprovincial pour favoriser la mobilité de la main d'œuvre qualifiée) à certaines catégories de travailleuses·eurs (les cuisinier·e·s). Ces qualifications « volontaires » ont pour objectif de faire reconnaître ou d'accroître les compétences des travailleuses·eurs en cuisine (selon le site Emploi-Québec). Cependant, aucune de ces formations n'est obligatoire pour accéder aux métiers de la restauration. L'expérience dans les métiers de la restauration reste le critère principal (CNP, 2016).

Dans son ouvrage, Monchatre (2010) relate des témoignages dans lesquels cette division genrée du travail se traduit par un manque de collaboration avéré entre collègues. Par exemple, certaines femmes travaillant en cuisine témoignent que lorsqu'elles portent de lourdes charges, leurs collègues masculins ne les aident pas et même « attendent la chute » parce qu'elles n'auraient rien à faire en cuisine considéré comme étant un espace réservé avant tout aux hommes (Monchatre, 2010 : 37-39). Ce manque de collaboration entre les employé·e·s peut se traduire par un dysfonctionnement de l'organisation du travail qui ralentit le service, mais aussi par des sentiments d'injustice de la part de toute personne confrontée à ce genre de situation. Dans ce cas, le manque de collaboration décourage les femmes de rester dans des emplois de cuisine. Bien que cette étude ait été menée en France, il s'avère qu'au Québec, les femmes sont également plus présentes dans les métiers de salle qu'en cuisine (Laperrière, 2014 ; Compagnat, 1985). En outre, il faut aussi s'interroger sur ce qui influence et formate cette division du travail. Celle-ci serait principalement expliquée par la conception traditionnelle des rôles de genre qui associe les femmes à la sphère domestique du travail et aux soins (Fellay, 2009 ; Monchatre, 2010 ; Messing *et al.*, 2004 ; Messing 2000 ; Roxburgh, 1996 ; Hall, 1993). De plus, l'apparence physique de la serveuse relève d'un idéal dont certains restaurants jouent pour attirer plus de clientèle (Compagnat, 1985 ; Laperrière, 2014 ; Fellay, 2010).

Deux études sur les facteurs prédictifs de pourboires aux États-Unis montrent que la beauté de la serveuse est l'un des principaux prédictifs de pourboires (Lynn et McCall, 2000 ; Lynn, 2009). Ainsi, plus la serveuse est sexy, plus le montant du pourboire laissé par des clients hommes sera important (Lynn, 2009). Toutefois, ces critères de beauté répondent à des normes bien précises qui, par exemple, favorisent les serveuses blondes ayant la trentaine et une forte poitrine (Lynn, 2009 ; Lynn et McCall, 2000). L'attractivité des serveuses est mise en avant comme l'un des facteurs déterminants du montant de pourboires, il en résulte deux aspects inégalitaires : une sélection de profils de type européens (mettant à l'écart les filles plus « ethniques ») et une plus grande exposition au harcèlement sexuel puisque la serveuse est perçue comme un objet de désir sexuel.

Ariey-Jouglar (2011) et Fellay (2010) montrent qu'il existe une confusion entre la serveuse et l'objet sexuel. Même si ces études ont été conduites dans des contextes sociétaux

différents, sachant qu'un des prédicteurs de pourboire est l'attractivité de la serveuse, on peut supposer que cette confusion existe dans d'autres pays. En effet, dans un contexte de service, les serveuses font face à une plus grande exposition aux comportements sexuels hostiles sur leur lieu de travail, particulièrement de la part des clients (Alis, 2010 ; Guerrier et Adib, 2000 ; Compagnat, 1985 ; Laperrière, 2014 ; Laperrière *et al.*, 2010 ; Fellay, 2010).

L'étude de Compagnat (1985) menée au Québec révèle que seulement 27 % des serveuses se sentent agacées face à des comportements de harcèlement sexuel sur leur lieu de travail. Ce petit pourcentage s'expliquerait par une normalisation des comportements de harcèlement dans ce secteur en particulier puisque cela ferait partie du travail (Compagnat, 1985 ; Alis 2010). Les types de harcèlement les plus fréquemment vécus par les serveuses sont le fait de blagues, de taquineries et de remarques à connotation sexuelle (Compagnat, 1985).

Laperrière (2014) montre comment les serveuses doivent gérer ce type de comportement omniprésent dans leur travail en adoptant des stratégies d'évitement (sans regarder le client dans les yeux) ou de dérision (en rétorquant par des blagues). Les serveuses se retrouvent dans une position particulière puisqu'elles doivent trouver un juste milieu dans la proximité avec le client pour ne pas lui laisser croire qu'elles sont intéressées tout en restant accueillantes (Laperrière, 2014). Finalement, l'étude de Laperrière (2014) rejoint les résultats de Compagnat (1985) et montre qu'au Québec, le harcèlement sexuel vient plus fréquemment des clients, ensuite des collègues puis, en dernier lieu, des patrons et gestionnaires. L'étude de Fellay (2010) conforte également ces résultats et montre comment les serveuses font face à ce même type de remarques et de harcèlements qu'elles minimisent parce que les unes et les autres à leurs yeux font partie de leur travail.

Les personnes racisées et les immigrant·e·s dans les emplois cachés de la restauration

La restauration est un secteur d'activité réputé pour avoir des travailleuses·eurs non déclaré·e·s et une grande part de travailleuses·eurs immigrant·e·s dans des emplois dissimulés de la restauration (BIT et OIT, 2010). Mesurer l'ampleur du travail illégal reste très difficile. En cuisine, les emplois de plongeurs·euses seraient d'autant plus occupés par des personnes immigrantes qu'ils n'ont pas besoin de qualifications ni d'expérience ou de contacts (Bendick

and al. 2010). Alors que certains de ces emplois peuvent s'apparenter à des emplois de transition, la difficulté d'accès au marché du travail des personnes immigrantes en termes de ressources, de culture et de langue fait des emplois de la restauration un moyen efficace en vue d'engager la construction d'une carrière professionnelle (Bendick and al. 2010).

L'étude menée par Bendick *et al.* (2010) sur des restaurants New-Yorkais montre que l'expérience de travail de travailleuses·eurs blanc·he·s et racisé·e·s diffère fortement. Ils montrent qu'à qualifications égales, les personnes racisées gagnent en moyenne 1000 \$ de moins de salaire annuel. La situation est encore plus critique si la personne est une femme noire. Elles gagnent 28,5 % de moins de salaire annuel que la moyenne. Leur étude souligne qu'il ne suffit pas d'accéder aux mêmes opportunités d'emplois que les personnes non immigrantes ou blanches, mais à des emplois de qualité pour les personnes racisées (Bendick and al. 2010). Or, au sein de la restauration il existe une grande discrimination à l'embauche, dans les salaires, dans les pourboires et même dans les possibilités d'évolution. D'autres études vont dans le même sens et montrent la forte inégalité qu'il existe entre des travailleuses·eurs blanc·he·s de type européens et des travailleuses·eurs racisé·e·s (Eid, 2012 ; Bendick *et al.*, 2010, Jayaraman *et al.*, 2011, Jayaraman, 2005, Lynn *et al.*, 2008). Eid (2012) mène une enquête de « testing » à Montréal en envoyant 581 CV fictifs similaires sauf pour le nom (un indiquait un nom « franco-québécois », et l'autre un nom tantôt arabe, tantôt latino-américain et africain) à plusieurs entreprises (dont des restaurants), il en résulte que les profils « franco-québécois » avaient 60 % plus de chances de se faire appeler pour une entrevue.

Les jeunes en restauration

La division du travail dans le secteur se traduit également par une main-d'œuvre plus jeune et moins expérimentée. Dans leur étude, Monchatre et Forté (2013) établissent un portrait du recrutement dans l'hôtellerie-restauration en France et montrent que malgré la grande proportion de jeunes formé·e·s pour ces métiers et la pénurie de main-d'œuvre sur ce marché de travail, plusieurs gestionnaires d'établissements semblent réticents à embaucher des jeunes parce que ceux-ci seraient moins « dociles ».

La plus grande proportion de jeunes travailleuses·eurs se concentrerait dans les fast-foods. La surreprésentation des jeunes dans ce genre d'enseignes s'expliquerait surtout par le fait qu'ils peuvent plus facilement y cumuler études et travail (Pinto *et al.*, 2000). Certaines études montrent que dans ces établissements, la pratique professionnelle est standardisée et ne requiert aucune qualification spécifique (ni pour la cuisine, ni pour la salle) et que les jeunes y sont plus exposés à des conditions de travail précaires (Nkuitchou, 2005 ; Pinto *et al.*, 2000 ; Weber, 2011 ; BIT et OIT 2010). D'autres études révèlent que dans le secteur de la restauration, les jeunes font partie des populations les plus à risque de développer des problèmes de santé liés au travail (Balanay *et al.*, 2014 ; Laberge *et al.*, 2012). D'ailleurs, le rapport du BIT et de l'OIT (2010) identifie les jeunes comme étant plus à risque d'exploitation salariale et de mauvais traitement dans l'exercice de leurs emplois. Notons que la France se distingue du Canada parce qu'il existe deux profils de main-d'œuvre de jeunes : les jeunes formés par les filières d'hôtellerie-restauration, et les jeunes à la recherche de petits boulots ou d'emplois transitoires. Au Canada, la formation en hôtellerie-restauration est moins importante et présente qu'en France (voir note 21 : 16).

La division du travail en cuisine et en salle

La plupart des études sur les conditions de travail du secteur de l'hôtellerie-restauration constatent une division du travail entre salle et cuisine pour tous les types d'établissements (Cahour et Pentimalli, 2005 ; Fellay, 2009 ; Monchatre, 2010 ; Weber, 2011 ; Compagnat, 1985 ; Whyte, 1949). D'un point de vue spatial, la cuisine est la plupart du temps cachée des regards des client·e·s (Cahour et Pentimalli, 2005). En matière d'organisation du travail, plusieurs études observent une division du travail très hiérarchisée (Cahour et Pentimalli, 2005 ; Drouard, 2004 ; Whyte, 1949). La·le « chef·fe²² » ou un·e cuisinier·e supervise les autres employé·e·s. De la gestion des stocks à la production des plats, tout est orchestré (Cahour et Pentimalli, 2005 ; Cullen, 2000 ; Kang *et al.*, 2010). Des études portant sur les employé·e·s de cuisine montrent qu'ils sont exposé·e·s à une forte accumulation, diversité de tâches, telles que, préparer la mise

²² Dans la nomenclature Québécoise (CNP, 2016), les chef·fe·s et les cuisinier·e·s sont distingué·e·s. À niveau de compétences égales, ce qui les distingue c'est leur fonction de supervision.

en place, préparer les aliments, cuire les plats, monter les plats. Ces tâches s'effectuent tout en approvisionnant les stocks (pour ne pas être à court pendant une période de forte affluence), et en nettoyant les ustensiles après chaque utilisation. La cuisine quant à elle, est nettoyée à la fin de chaque période de forte affluence et durant les moments d'accalmie. À ces contraintes s'ajoute une nouvelle dimension encore très peu étudiée en sociologie : l'innovation culinaire. En effet, la grande concurrence du marché implique qu'aujourd'hui les chef·fe·s et, même les cuisinier·e·s, doivent créer de nouveaux plats en proposant des formules à même de délecter les papilles des plus gourmand·e·s (Bonnet et Villavicencio, 2016 ; Robinson et Beesley, 2010 ; Hassoun, 2010).

Si la plupart du temps, la cuisine est reléguée dans les coulisses d'un établissement de restauration, la salle quant à elle est au cœur de la scène. En avant de l'établissement et face à un public, les employé·e·s de la salle (maîtres d'hôtel, serveuses·eurs et commis·e de salle) s'occupent de tout le service et de l'aspect social du restaurant (Compagnat, 1985 ; Fellay, 2009 ; Laperrière, 2014). Plusieurs études, dont celle de Laperrière (2014) réalisée au Québec, montrent que l'accumulation et la diversité des tâches à accomplir structurent largement l'exercice de leurs emplois et demandent un important travail cognitif aux serveuses·eurs. La plupart du temps, ces tâches consistent à accueillir les client·e·s, prendre la commande, faire du ménage, débarrasser les tables, remonter les tables, faire la vaisselle, nettoyer les surfaces, refaire la mise en place pour le service suivant, vérifier les stocks et répondre au téléphone (Fellay, 2009 ; Laperrière *et al.*, 2010 ; Laperrière, 2014 ; Monchatre, 2010). Elles consistent également à servir la clientèle tout en surveillant l'arrivée de nouveaux client·e·s, en guettant les besoins d'autres client·e·s et en surveillant la cuisine et la salle (Cahour et Pentimalli, 2005 ; Fellay, 2009 ; Laperrière *et al.*, 2010 ; Monchatre, 2010). En fonction de la taille de l'établissement de restauration, il y aura plus ou moins d'employé·e·s en salle, ce qui implique des variations dans la division des tâches (cf. figure 1 : 14 ; Whyte, 1949).

Les conditions d'emploi et de travail

Dans la première partie de ce chapitre, j'ai décrit la structure sociale d'un restaurant ainsi que la particularité des profils de main-d'œuvre qui sont généralement employés dans les

restaurants. Cette sous-section expose les conditions d'emploi et de travail spécifiques aux restaurants. Cette description est essentielle pour comprendre quelles sont les exigences de travail auxquelles répondent les travailleuses·eurs.

La gestion de restaurant

Peu d'études s'intéressent aux conditions de travail des patron·ne·s de restaurants, pourtant ces dernier·e·s sont soumis·es à des contraintes économiques, concurrentielles et organisationnelles qui peuvent avoir un impact sur leur santé mentale. Le secteur de la restauration traditionnelle est majoritairement composé de très petites entreprises (TPE). Or, plusieurs organismes de prévention de santé-sécurité au travail (INRS, IRSST) mettent en avant « l'attention particulière » qui doit être portée aux TPE (Bondéelle *et al.*, 2012). En effet, celles-ci sont plus à risque d'accident de travail et comportent des modes de gestion spécifiques, en raison de leur petite taille qui les rend plus vulnérables aux variations du marché du travail (Bondéelle *et al.*, 2012).

La restauration est l'un des secteurs d'activité dont l'évolution du personnel est la plus rapide dans le monde avec un taux de rotation de la main-d'œuvre particulièrement élevé (BIT et OIT, 2010). De fait, en matière de recrutement, la concurrence entre établissements de la restauration est très forte.

À ma connaissance, la recherche de Kornig et Verdier²³ (2012), est la seule étude à s'intéresser aux risques professionnels des restaurateur·ice·s (i.e patron·ne)²⁴. Ils montrent que les patron·ne·s des établissements de restauration dans la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur sont soumis·es à de multiples contraintes. Premièrement, iels peuvent être exposé·e·s à des contraintes organisationnelles telles qu'une forte rotation de la main d'œuvre, des difficultés de recrutement du personnel (en partie dues aux salaires peu attractifs du secteur) et des variations saisonnières qui imposent aux restaurateur·ice·s de procéder régulièrement à des ajustements, tels que l'embauche de personnel saisonnier. Deuxièmement, au niveau de la santé-sécurité au travail, les risques professionnels sont souvent sous-estimés — et donc, sous-déclarés — par les patron·ne·s qui connaissent généralement mal la législation encadrant ces risques (Verdier *et al.*, 2008 ; Kornig et Verdier, 2012). Troisièmement, le mode de gestion d'un restaurant repose souvent sur une logique familiale faisant appel à la confiance (Verdier *et al.*, 2008 ; Kornig et Verdier, 2012 ; Monchatre, 2010). Sous cet angle, les relations sociales au sein d'un établissement sont d'autant plus complexes que les frontières entre vie privée et vie professionnelle sont minces (Monchatre, 2010).

²³ Inspiré de la typologie des TPE de Letowski et Trouvé (2004), Kornig et Verdier (2008 ; 2012) distinguent quatre « modèles types » de TPE que l'on peut retrouver dans la restauration : « familiale », « managériale », « entrepreneuriale » et « opportuniste ». La TPE « familiale » se rapprocherait « du modèle artisanal » dans lequel les relations de travail sont domestiques. La main-d'œuvre serait peu qualifiée et polyvalente (Kornig et Verdier, 2008 ; Kornig et Verdier, 2012). La TPE « managériale » correspondrait au type de restauration franchisée dans laquelle les prestations de services sont standardisées. La TPE « entrepreneuriale » renverrait aux restaurants dont la qualité et l'innovation sont mises en avant afin de fidéliser la clientèle. Ce genre d'établissements serait à la recherche de profils plus qualifiés. Enfin, la TPE « opportuniste » aurait recours à un « travail dissimulé » par l'absence de « versement de cotisations sociales » ou le contournement des lois et normes du travail et ce, au détriment de la santé et de la sécurité des salariés (Kornig et Verdier, 2008 ; Kornig et Verdier, 2012 ; Verdier, 2009).

²⁴ Toutefois, il existe en France un laboratoire (AMAROK) qui vise à analyser la santé « des petits patrons ». Dans leurs recherches, le secteur de la restauration est pris en compte parmi les petites moyennes entreprises (PME) étudiées (Torres, 2016). Cependant, comme leur angle est la taille d'entreprise, il n'y a pas de données spécifiques pour les restaurateur·rice·s. Au Québec, l'Institut de recherche Robert-Sauvé (IRSST) mène des études sur la prévention et le maintien en emploi en santé sécurité au travail (SST) des petites entreprises mais aucune ne porte spécifiquement sur les restaurants et sur la santé mentale. Néanmoins, Champoux et Prud'homme (2017) montrent que les petites entreprises manquent de ressources internes pour bien s'outiller en matière de santé et sécurité au travail (SST).

Dans un autre registre, Hassoun (2010) établit une ethnographie particulièrement intéressante de la trajectoire professionnelle de deux restaurateurs à New York. Copropriétaires d'un restaurant franco-maghrébin, Omar (gérant) et Abdellah (cuisinier) sont tous deux immigrés aux États-Unis. Ils n'avaient reçu aucune formation en matière de restauration et n'avaient pas pour objectif premier d'ouvrir leur restaurant. Seulement, la nécessité de travailler les a vite poussés dans ce secteur (Hassoun, 2010). Face au marché hyperconcurrentiel de New-York, les deux restaurateurs tentent de se démarquer par « une carte » particulièrement innovante et originale. Par exemple, « le cassoulet à la marocaine » présente l'originalité de revisiter deux plats typiques des cuisines française (le cassoulet) et marocaine (le tajine). Cette étude nous éclaire sur quatre facteurs dont il faut tenir compte dans l'étude des conditions de travail dans la restauration : (1) le statut de l'entrepreneur (immigré ou natif) ; (2) le type de cuisine (orientale, française, « hybride », etc.) ; (3) la formation (a suivi une formation ou non) ; (4) l'innovation. En effet, chacun de ces facteurs peut jouer un rôle important dans l'analyse des conditions de travail et d'emploi. Les cas d'Omar et d'Abdellah montrent bien comment l'intersection entre la demande et l'offre est conditionnée par un ajustement de nature marchande puisque, pour faire face à un marché hyperconcurrentiel, le travail des deux restaurateurs s'articule autour du désir de créer quelque chose de nouveau et distinctif (innovation) et de leurs trajectoires personnelles (dans ce cas, de nature migratoire).

Les conditions d'emploi

Les travailleuses·eurs de ce secteur présentent des profils extrêmement hétérogènes d'autant plus que la demande du secteur peut varier fréquemment en fonction des saisons, ce qui se traduit par une distinction statutaire entre des salarié·e·s permanent·e·s et temporaires (par exemple, les travailleuses·eurs saisonnier·e·s). D'ailleurs, certaines études sectorielles révèlent que la persévérance dans le métier n'est pas très grande (Wildes, 2008 ; Svedahl *et al.*, 2016). Le rapport de l'OIT (2010) sur les défis du secteur de l'hôtellerie-restauration souligne que ce secteur est caractérisé par une prédominance d'emplois occasionnels, temporaires, saisonniers et à temps partiel. De fait, les emplois du secteur de la restauration se caractérisent par des horaires de travail atypiques (OIT, 2010 ; Laporte, 2013 ; Fellay, 2009). Or, ce type d'emplois

(saisonniers, à temps partiel, etc.) est le plus souvent caractérisé par la précarité, le manque de sécurité d'emploi et de faibles rémunérations (BIT et OIT, 2010).

La littérature sociologique identifie deux types d'emplois à temps partiel selon que ce dernier est voulu ou imposé (Maruani, 2011). Le premier relèverait de stratégies délibérées de l'individu alors que le deuxième dépendrait d'une logique managériale visant à favoriser une meilleure flexibilité de l'organisation du travail. Dans la restauration, ce type de contrat de travail permet une meilleure gestion en vue de s'adapter aux heures et aux saisons où l'affluence sera plus importante, comme l'été (Laporte, 2013 ; Fellay, 2009 ; Monchatre, 2010). On y retrouve deux grands modèles de journée « type » selon que les horaires sont continus ou discontinus. Bien que continus, les premiers peuvent s'effectuer sur différentes plages horaires, sous la forme par exemple de services qui peuvent être du matin exclusivement, ou encore du matin et du midi et enfin, du soir jusqu'à la fermeture. En outre, plusieurs études constatent l'absence de pause dans la journée de travail, hormis 30 minutes pour déjeuner ou dîner accordées avant ou après l'heure de pointe du service ou à la fin de la journée de travail (Laporte, 2013 ; Fellay, 2009 ; Monchatre, 2010). Par ailleurs, les horaires plus atypiques se répartissent de manière discontinue. Par exemple, un service le matin ou le midi, suivi d'une coupure qui peut durer généralement quelques heures et une reprise du service vers 17h pour le service du soir jusqu'à la fermeture (Fellay, 2009 ; Monchatre, 2010). Ce type d'horaires est très répandu dans la restauration surtout pour les cuisinier·e·s et les serveuses·eurs (Laporte, 2013 ; Fellay, 2009). Il faut en outre noter que les temps d'habillage et de déshabillage ne sont pas comptés dans ces horaires de travail, ce qui implique que les travailleuses·eurs doivent prendre sur leur temps personnel pour être prêt·e·s à l'heure.

Les conditions de travail

Aperçu des exigences physiques

La plupart des études consacrées au secteur de la restauration portent soit sur les métiers de la cuisine (Svedahl *et al.*, 2016 ; Laporte, 2013), soit sur les métiers de la salle (Laperrière, 2014 ; Fellay, 2009 ; Gatta, 2002) à l'exception d'une étude (Vila Masse, 2016). Afin de bien faire ressortir les particularités liées aux exigences de l'organisation du travail, j'ai préféré

diviser cette partie en fonction des exigences physiques et psychologiques plutôt qu'en fonction des métiers. Ainsi, je décris les différents types d'exigences auxquelles répondent les travailleuses·eurs de la restauration en précisant, le cas échéant, si elles sont spécifiques à l'ensemble des travailleuses·eurs du secteur ou juste à l'une des catégories qui y interviennent.

À l'évidence, travailler dans la restauration n'est pas de tout repos. Que ce soit en cuisine ou en salle, l'individu est constamment occupé à faire une tâche et/ou à en anticiper une autre. De prime abord, travailler dans un restaurant apparaît plus exigeant physiquement que de travailler dans un bureau, par la nature même du travail qui exige d'être actif, debout, et parfois même d'avoir une allure rapide. Dans leur étude, Wills *et al.* (2013), quantifient le type et le nombre d'exigences physiques auxquelles répondent les serveuses·eurs aux États-Unis durant un service. Ces exigences physiques sont mesurées au travers de la quantité de pas réalisés, du temps à rester debout, du temps passé assis, et le port de charges lourdes. Certains faits saillants découlent de leurs observations, puisqu'en plus de devoir être debout pendant de longues heures, les serveuses·eurs piétinent énormément (609 pas/heure) et porteraient en moyenne 2,9 kg par plateau. Par-delà la mise en relief de l'importante exigence physique, les auteurs montrent que les douleurs liées à la charge physique seraient significativement plus importantes après un service. Cependant, bien que cette étude soit intéressante puisqu'elle met en avant les fortes exigences physiques, elle ne se concentre que sur des travailleuses·eurs ayant un minimum d'expérience (2 ans) de travail, plus de six mois d'ancienneté dans la restauration et plus de 18 ans. Or, cette sélection met de côté une partie significative de la main-d'œuvre du secteur qui débute sur le marché du travail et qui est peu expérimentée (et supposément plus vulnérable aux mauvaises conditions de travail).

La pénibilité physique se traduirait également en termes de temporalités. Dans son étude sur les étudiant·e·s travaillant en parallèle dans les fast-food, Pinto *et al.* (2000) montrent l'importance de servir les client·e·s le plus rapidement possible. Cette pression temporelle entraîne une succession de va-et-vient et une multitude de tâches concomitantes en un laps de temps limité comme envoyer la commande en cuisine, préparer la boisson, préparer le reste de la commande, prendre les autres commandes, etc. La rapidité exigée dans l'exécution de ces tâches amènerait les travailleuses·eurs à adopter un rythme de travail rapide, les poussant parfois

à courir pour passer d'une tâche à l'autre. Bien que cette étude soit spécifique aux restaurants de type fast-food et à une main-d'œuvre étudiante, la rapidité dans l'exécution des tâches est également mise en avant par d'autres travaux sur le secteur de la restauration (Jayaraman *et al.* 2011 ; Laperrière *et al.* 2010).

Jayaraman *et al.* (2011) montrent qu'il existerait une association positive entre une allure rapide et des lésions professionnelles telles que les coupures et les brûlures. Le rapport publié par Godin et Massicotte en 2006 apporte des éléments significatifs quant aux types de lésions professionnelles dans le secteur de la restauration au Québec. Non seulement ce secteur se classe parmi ceux qui sont caractérisés par la main-d'œuvre la plus exposée à un risque de lésions professionnelles mais en plus, les travailleuses·eurs sont exposé·e·s à plusieurs sources d'accidents telles que des chutes et des glissades.

Certains de ces éléments rendent l'environnement de travail hostile et sont identifiés par plusieurs chercheur·e·s comme des facteurs de risque. Parmi ces derniers, on retrouve les sols glissants, les objets coupants, les substances intoxicantes et les brûlures (INRS, 2012 ; Godin et Massicotte, 2006 ; Jayaraman *et al.* 2011 ; Svedahl *et al.* 2016). Cette exposition est généralement plus présente dans les cuisines, mais peut aussi affecter les employé·e·s en salle ou les commis puisqu'ils manipulent les plats commandés pour les apporter aux client·e·s. Le port de lourdes charges lors de l'arrivée en salle des commandes et les mouvements répétitifs ont été positivement associés à des problèmes de santé tels que les troubles musculosquelettiques (Cahour et Pentimalli, 2005 ; Dempsey et Filiaggi, 2006 ; Godin et Massicotte, 2006 ; Jayaraman *et al.* 2011 ; Laperrière, 2014 ; Svedahl *et al.* 2016). Les facteurs qui viennent d'être énumérés montrent l'importance des exigences physiques présentes dans les établissements de ce secteur. À ce propos, j'avais montré dans une précédente étude que le niveau d'exigences physiques dans le secteur de la restauration est significativement plus élevé que dans l'ensemble de la population active canadienne (Vila Masse, 2016 : Annexe 1).

Aperçu des exigences psychologiques

Dans son ouvrage *Êtes-vous qualifié pour servir*, Sylvie Monchatre (2010) analyse les métiers de l'hôtellerie-restauration dans un contexte français et souligne l'aspect imprévisible

de ces métiers, car si le pic d'affluence du service (*rush*) dure plus longtemps que prévu, ou qu'un·e collègue est absent·e, l'employé·e devra rester plus longtemps et s'acquitter des tâches de la personne absente. Bien des fois, les travailleuses·eurs du secteur de la restauration se retrouvent en sous-effectifs et doivent effectuer le travail de plusieurs employé·e·s (Rowley et Purcell, 2001 ; Wildes, 2008 ; Monchatre, 2010). Les travailleuses·eurs sont donc amené·e·s à combler les manques et cette adaptation est souvent à réaliser à la dernière minute. Il devient dès lors difficile de prévoir la fin d'un service, ce qui rend également plus délicate la planification d'autres activités dans la journée (Compagnat, 1985 ; Cleveland *et al.*, 2007 ; Fellay, 2009 ; Monchatre, 2010).

Effectivement, la gestion du temps occupe une place centrale au sein du secteur. Chaque plat est cuisiné en un temps donné et la coordination de chaque action doit être en accord avec ce temps imparti. Que ce soit en cuisine ou en salle, le temps est maître. La bonne prestation de service dépendra en grande partie de la bonne synchronisation et de la coordination de la cuisine et de la salle (Cahour et Pentimalli, 2005 ; Monchatre, 2010 ; Whyte, 1949). Il ne faut pas qu'un plat attende trop longtemps sur le comptoir, au risque d'être tiède et de perdre de la valeur.

Dans leur étude, Cahour et Pentimalli (2005) réalisent des observations et des entretiens avec les travailleuses·eurs de cuisine et de salle d'un café-restaurant en France. Elles montrent à quel point la coordination des tâches, mais aussi la coordination entre travailleuses·eurs sont essentielles pour le bon déroulement du service. Leur analyse montre que même si l'environnement de travail peut paraître simple, il est en réalité fort complexe. Les travailleuses·eurs sont amené·e·s à gérer plusieurs tâches en même temps. Iels doivent non seulement gérer leur propre travail, mais en outre, iel leur faut se coordonner au reste de l'environnement de travail tout en surveillant les différents espaces (cuisine et salle). Cette condition s'applique autant pour les travailleuses·eurs en cuisine que pour ceux œuvrant en salle puisque les deux doivent travailler collectivement. Gérer sans cesse son temps pour anticiper et organiser au mieux la multiplicité des tâches requises demande une attention et une concentration continue (Cahour et Pentimalli, 2005). Ainsi, la gestion du temps et des aléas du secteur de la restauration exige un important travail cognitif, une bonne conscience périphérique (puisque'il faut tout pouvoir contrôler) et une bonne capacité d'adaptation. Ces sollicitations

cognitives représentent une charge psychologique intrinsèque aux métiers de la restauration, qui s'ajoutent à la charge physique.

À la capacité de réaliser plusieurs tâches à la fois, s'ajoute une importante maîtrise de soi et de ses émotions. En effet, les apparences sont très importantes puisque l'individu doit donner une impression de « contrôle » sur ses tâches (Monchatre, 2010 ; Gatta, 2002 ; Whyte, 1949), et présenter une attitude positive (Monchatre, 2010 ; Gatta, 2002 ; Wildes, 2008), et ce, même pendant une période de forte affluence.

En outre, plusieurs études montrent qu'il y a un grand manque d'autonomie dans le secteur (Chiang, 2010 ; Papadopoulou-Bayliss *et al.* 2001 ; Rodriguez *et al.* 2001 ; Rowley et Purcell, 2001). Pour Papadopoulou-Bayliss *et al.* (2001), la combinaison du manque d'autonomie et de la multiplication des tâches dans le service se traduirait par une augmentation du stress professionnel dans le secteur. Mon étude sur la détresse psychologique et la santé mentale positive des travailleuses·eurs de la restauration du Canada (2016) montre que certaines caractéristiques du travail influencent ces deux indicateurs de santé psychologique et ce, de manière différenciée. Ainsi, je constate que les fortes exigences psychologiques et physiques ainsi que le travail à temps partiel sont des facteurs qui augmenteraient le niveau de détresse psychologique des travailleuses·eurs. À l'inverse, le soutien social des collègues et des superviseur·e·s viendraient atténuer les tensions. Pour ce qui est de la santé mentale positive, j'avais montré que l'insécurité de l'emploi, les fortes exigences psychologiques et la faible latitude décisionnelle venaient diminuer le niveau de santé mentale positive. À l'inverse, le soutien social des collègues serait le seul facteur lié à l'emploi qui viendrait augmenter le niveau de santé mentale positive. À ma connaissance, cette étude est la seule au Canada qui ait cherché à examiner le lien entre les conditions de travail et la santé mentale (vue sous un angle négatif ou positif) de l'ensemble des travailleuses·eurs de la restauration. Finalement, les nombreuses contraintes psychosociales auxquelles font face les travailleuses·eurs de la restauration dépendent également d'un autre facteur : les client·e·s.

« *Le client est roi* », mais à quel prix ?

Le client est roi est une expression souvent mobilisée par l'imaginaire collectif qui confère à la clientèle une position centrale ce qui n'est pas étonnant puisque celle-ci est à l'origine de la production d'un restaurant (Whyte, 1949). Ce secteur se caractérise par un contact direct avec les client·e·s, qui parfois peut laisser peu de marge de manœuvre et de temps de réaction aux employé·e·s (Dujarier, 2006). Au Québec, ce contact est d'autant plus complexe que la clientèle influe directement sur le salaire des serveuses·eurs par le biais des pourboires.

Tiffon (2011) compare « la contrainte client·e » des caissières (de magasin de vêtements et de fast-food) à celle des kinésithérapeutes. Son étude montre que la pression « du flux client·e » dépend fortement des configurations de l'organisation du travail. Ainsi, tandis que les kinés peuvent réguler les périodes d'affluence à travers la prise de rendez-vous, les caissières elles, sont dépendantes des client·e·s. De plus, elle montre que dans le cas des caissières, le pouvoir est asymétrique puisque la présence d'un·e client·e (qui voit tout) augmente la pression et intensifie le rythme du travail (Tiffon, 2011).

Étant donné que le propre d'un restaurant est de servir un repas à des client·e·s qui payent pour cette prestation, « la contrainte client·e » serait a priori plus forte en salle qu'en cuisine. Cependant, comme le plat est consommé sur place, la pression exercée peut également avoir une répercussion sur la cuisine si le plat en question n'est pas apprécié par les client·e·s (Bonnet et Villavicencio, 2016) ou réalisé en temps voulu. De fait, l'une des particularités du secteur réside dans la position ambiguë dans laquelle se trouve l'employé·e de restauration, tiraillé·e entre les demandes d'un·e patron·ne et les besoins d'un·e client·e (Fellay, 2010 ; Korczynski *et al.*, 2000 ; Laperrière, 2014 ; Monchatre, 2010 ; Whyte, 1949). Du début du service jusqu'à la fin, en cuisine comme en salle, les client·e·s sont les éléments les plus importants qu'il faut prendre en considération et avec lequel·le·s il faut jongler. Dans la mesure où elle coopère avec le service, la clientèle influence directement les exigences physiques, cognitives et émotionnelles de l'activité de travail (Laperrière *et al.*, 2017 ; Gatta, 2002). L'employé·e va devoir trouver un juste milieu entre les attentes de ses patron·ne·s et celles des client·e·s.

Même si peu de sociologues se sont intéressé·e·s à cette position triangulaire, certaines études montrent que parfois les travailleuses·eurs doivent répondre aux besoins de leurs superviseur·e·s en mettant en avant certains produits de la carte compte tenu de la nécessité de vendre une prestation d'un prix plus élevé, ou de celle d'écouler les stocks (Weber, 2011 ; Nkuitichou, 2005). Or, dans certains cas, ces besoins peuvent ne pas concorder avec ceux des client·e·s. Les travaux de Whyte (1949), soutenaient déjà l'hypothèse selon laquelle la tension émotionnelle des employé·e·s de la restauration était directement liée à la combinaison de répondre à la demande de plusieurs client·e·s avec des ordres des superviseur·e·s. Les superviseur·e·s peuvent soit aggraver, soit atténuer, la tension vécue par les employé·e·s de service pendant un moment de forte affluence (i.e : *rush*). À ce titre, les quelques études ayant abordé les effets de la relation triangulaire patron·ne — employé·e — client·e s'accordent à dire que les conséquences d'une mauvaise interaction se traduisent souvent par une perte de ressources personnelles telles que l'estime de soi, ou des ressources énergétiques, comme l'engagement dans le travail pour les travailleuses·eurs (Grandey *et al.*, 2004 ; Mansour et Commeiras, 2015). Parfois même, la position délicate de l'employé·e, entre les besoins d'un·e patron·ne et les attentes d'un·e client·e qui ne concordent pas, peut augmenter les tensions psychologiques ressenties par les travailleuses·eurs et augmenter leur stress professionnel (Papadopoulou-Bayliss *et al.* 2001 ; Salanova *et al.*, 2005). Finalement, la relation avec les client·e·s peut, de temps à autre, s'avérer conflictuelle et aboutir à des agressions verbales, et des tensions qui auraient alors un impact psychologique direct sur l'employé·e (Laperrière *et al.*, 2017 ; Miller *et al.* 2000 ; Papadopoulou-Bayliss *et al.*, 2001).

Les compétences relationnelles et le travail émotionnel qu'implique la relation du service à la clientèle sont très importants dans le secteur de la restauration, ce qui vaut surtout pour les serveuses·eurs, puisque leurs compétences de service et leur relation à la clientèle influencent directement une partie de leur salaire : le pourboire (Zeigler-hill *et al.*, 2015 ; Gatta, 2002). Ainsi, si leurs comportements ne correspondent pas aux exigences émotionnelles des client·e·s leur salaire effectif peut en dépendre (Gatta, 2009 ; Gatta, 2002).

Gatta (2002) montre comment, aux États-Unis, les serveuses·eurs renforcent leur contrôle et leur résistance au travail en manipulant les scripts établis par leurs gestionnaires dans

l'objectif de faire plus de pourboires. Par exemple, en effectuant un service rapide visant à augmenter le nombre de client·e·s dans la journée sans pour autant développer une relation client·e.

Au Québec, l'étude sur les serveuses·eurs de Laperrière et Messing (2010) explore l'impact du pourboire dans une perspective d'effort et de récompense dans le service de table. Les conclusions de cette étude soutiennent que les pourboires jouent un rôle essentiel pour les serveuses·eurs dans le sens où ils témoignent de la reconnaissance d'une lourde tâche.

Comme nous avons pu le voir précédemment, la majeure partie des études faites sur l'importance des pourboires cherche plutôt à comprendre ce qui influence les client·e·s à laisser plus ou moins de pourboires dans le but d'améliorer la performance du service (Conlin *et al.*, 2003 ; Lynn, 2001 ; Lynn, 2003 ; Zeigler-hill *et al.* 2015) à l'exception de Gatta (2002, 2009) et Laperrière et Messing (2010). Certaines études montrent qu'outre la compensation financière, les pourboires sont perçus par les travailleuses·eurs comme des « récompenses » pour du bon travail (Conlin *et al.*, 2003 ; Laperrière, 2014 ; Zeigler-hill *et al.* 2015). Cependant, la plupart des études sur les pourboires sous-estiment la relation « de pouvoir » qui se cache derrière (Laperrière *et al.*, 2017) et la part d'agentivité des serveuses·eurs sur cette relation (Gatta, 2002). Pourtant, Gadrey (1994 : 386) montre que les emplois ayant « une relation ou une interaction de service » ont pour « composante une relation de pouvoir ». Cette relation s'apparenterait à « un jeu qui porte sur le pouvoir et le contrôle réciproques » (Gadrey, 1994 : 386). Or, dans certains pays (comme le Québec), la clientèle peut réguler les conditions de travail et d'emploi puisque, par exemple, le pourboire a un impact direct sur le salaire des travailleuses·eurs. Dans cette interaction où les client·e·s détiennent le pouvoir de donner du pourboire ou non, la réciprocité est difficile à voir même si Gatta a révélé la part d'agentivité des serveuses·eurs en vue d'augmenter leur salaire.

Le secteur de la restauration au Québec

En comparant le secteur de la restauration canadienne à celui des ventes et services et à la population active, j'ai déjà montré que ce secteur se démarque significativement des autres activités sous plusieurs aspects (Vila Masse, 2016 : Annexe 1). Premièrement, la main-d'œuvre

y est plus jeune, et compte plus de femmes et d'étudiant·e·s. Ensuite, la consommation de drogue (tout type de drogue confondue) y est plus élevée que dans les autres secteurs (*Ibid.*). Pour ce qui est de l'emploi et des conditions de travail, il y a significativement plus d'emplois à temps partiel et les exigences physiques et psychologiques sont supérieures pour le secteur de la restauration (*Ibid.*). Maintenant, qu'en est-il de la restauration au Québec ?

Portrait statistique du secteur de la restauration

Le tableau 1 présente un portrait général chiffré du secteur de la restauration (sans distinction avec les types de restauration) québécois²⁵. Les statistiques présentées dans le tableau sont des données sectorielles datant de 2012 dans la mesure où, pour le Québec, il n'y avait pas de données plus récentes aussi détaillées. Les données sont issues à la fois du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT et Emploi-Québec, 2010), de l'association « Restaurants Canada » (Restaurant Canada et Statistique Canada, 2015), du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ, 2015), de Statistiques Canada (2012), de l'Institut de la Statistique Québec (ISQ, 2016) ainsi que de l'enquête EQCOTESST (Vézina *et al.*, 2011).

²⁵ Il n'a pas été possible de fournir le même type de statistiques descriptives que j'avais fourni pour mon analyse de données secondaires car je n'ai pas accès à ce type d'informations.

Tableau 1. Portrait du secteur de la restauration au Québec (2012)

	Québec
Le secteur	
Nombre d'établissements de restauration	22 180
% de restaurants de moins de 10 employé·e·s	81,3 %
L'emploi	
Nombre d'emplois	182 159
% d'emplois à temps partiel	53 %
Salaire horaire moyen	13,36 \$
La main-d'œuvre	
% de femmes	55 %
% de jeunes de 15 à 24 ans	49 %
% de temps partiel occupés par des jeunes	72 %

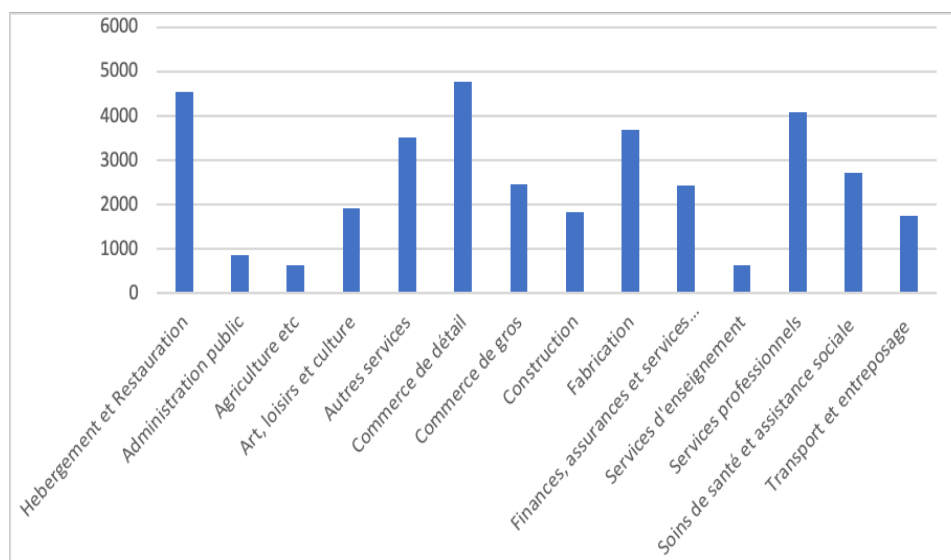
Sources : CQRHT et Emploi-Québec, 2010 ; Restaurant Canada et Statistique Canada, 2015 ; MAPAQ, 2015 ; Statistiques Canada, 2012 ; ISQ, 2016 et EQCOTESST, 2011.

La restauration est d'abord un secteur dominé par les très petites entreprises. Comme le montre le tableau 1, la restauration est un secteur dans lequel la part des petites structures est très importante puisque 81,3 % des établissements au Québec ont moins de 10 employé·e·s. C'est par ailleurs un secteur dominé par des emplois à temps partiel et de faibles rémunérations. Au Québec, 53 % des travailleuses·eurs de la restauration sont à temps partiel. Généralement, le secteur de la restauration est caractérisé par une prédominance d'emplois occasionnels, temporaires, saisonniers et à temps partiels (OIT, 2010). De plus, le salaire horaire moyen en 2012 était de 13,36 \$ pour les travailleuses·eurs de la restauration alors qu'il se situait autour de 22,18 \$ pour l'ensemble des salarié·e·s de la population canadienne (Travail Québec, 2013). Ce secteur est attractif pour une main-d'œuvre féminine et jeune : à la lueur des statistiques présentées dans le tableau 1, on peut voir que la part de femmes dans le secteur de la restauration est importante (55 %) tout comme le taux d'emploi occupé par des jeunes (72 %).

Dans la restauration québécoise, le taux de syndicalisation est particulièrement bas²⁶ et de surcroît tendancielleme nt en baisse depuis 2015 pour atteindre son niveau le plus bas en 2020 (6,74 %) alors que de manière générale, le taux de syndicalisation de l'ensemble des travailleuses·eurs au Québec se situe autour de 30 % et connaît de légères variations (Annexe 1 ; Statistique Canada, 2020). Notons que lorsque les employé·e·s ne sont pas syndiqué·e·s, ce sont les normes minimales de travail de la LNT qui vont s'appliquer (tel que décrits plus bas).

Tel que l'illustre la figure suivante, le secteur de l'hébergement et de la restauration est celui pour lequel, au cours de l'année 2019, le plus grand nombre de recours a été déposé, juste après le commerce de détail (CNESST, 2020).

Figure II. Nombre de recours déposés à la CNESST par secteur en 2019



Source : graphique constitué à partir des données du rapport CNESST, 2020 p. 163

Parmi le type de recours déposés par les travailleuses·eurs du secteur de l'hébergement et de la restauration, les demandes pécuniaires étaient majoritaires (46 %). Ensuite, ce sont des recours en lien avec un congédiement réalisé sans cause juste et suffisante (21 %), des pratiques

²⁶ La plupart des travailleuses·eurs syndiqué·e·s de la restauration appartiennent plutôt à la restauration de chaîne (comme St Hubert ou Frites Alors) dans laquelle la proportion de syndiqué·e·s a connu une légère hausse dans les années 2005 (Akyéampong, 2006).

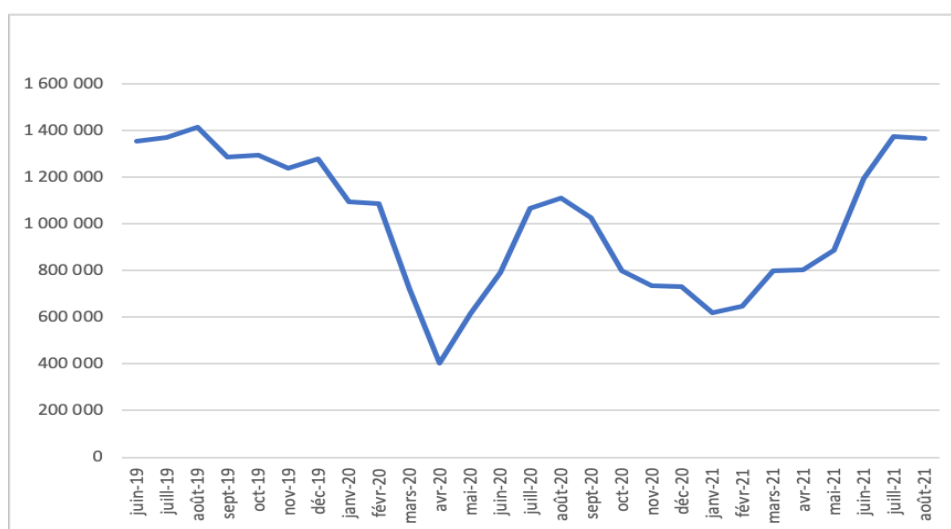
interdites (13 %), du harcèlement psychologique (11 %) et des plaintes administratives (9 %). Notons que le secteur de l'hébergement et de la restauration compte parmi les 5 premiers au sein desquels les plaintes pour harcèlement ont été les plus nombreuses en 2019 (CNESST, 2020). En somme, ces nombreux recours témoignent des tensions importantes en matière de relation de travail qui prévalent dans le secteur de la restauration.

L'effet de la crise

À ce jour, il n'y a pas de portrait statistique complet des effets de la crise sur le secteur de la restauration au Québec, exceptés les nombreux articles de presse ou des organisations de restauration comme l'Association de Restauration Québec (ARQ) ou Restauration Canada parus en l'espace de quelques mois pour faire état de la souffrance des restaurateur·ice·s et du secteur de la restauration²⁷.

La figure ci-dessous présente l'évolution du chiffre d'affaires pour le secteur de la restauration au Québec de juin 2019 à août 2021.

Figure III. Évolution du chiffre d'affaires du secteur de la restauration du Québec pour la période de juin 2019 à août 2021



Source : ces données ont été constituées à partir du tableau 21-10-0019-01 (anciennement CANSIM 355-0006) de Statistique Canada.

²⁷ Parmi la multitude d'articles qui sont parus sur le sujet, voici une sélection qui témoigne de la souffrance du secteur : « La COVID-19 a coûté 800 000 emplois au secteur des services alimentaires depuis le 1er mars » (Restaurant Canada, avril 2020) ; « Des mesures douloureuses pour la restauration » (Radio-Canada, mars 2020) ; « Restos et bars sur la corde raide » (TVA nouvelles, mars 2020) ; « COVID-19: fermeture des salles à manger » (ARQ, mars 2020) ; « La santé mentale des restaurateurs mises à mal par la pandémie » (Radio-Canada, novembre 2020) ; « Une pandémie qui laissera des séquelles pour les restaurants » (La Presse, avril 2020) ; « COVID-19: de nombreux restaurants ne se remettront pas sans soutien au loyer » (La Presse, avril 2020).

Dans ce graphique, on peut voir les effets des différentes ouvertures et fermetures sur le chiffre d'affaires des restaurants et le gros pic causé par la première fermeture (mars-avril 2020). Le secteur de la restauration au Québec enregistre en moyenne une baisse de revenus de 50,9 % en comparaison à 2019 (Sood, 2021).

L'étude menée par Sood (2021) met de l'avant les différentes répercussions de la COVID-19 sur l'industrie de la restauration à l'échelle canadienne et montre que plus de la moitié des restaurants (56 %) au Canada ont déclaré avoir fermé leur établissement quelques semaines, alors que 41 % affirment avoir fermé leur établissement tout le mois d'avril (Statistiques Canada, 2020). Compte tenu que je n'ai pas de données spécifiques pour le Québec, je présenterai les faits saillants de l'étude canadienne.

Les différentes restrictions gouvernementales sur les déplacements et les rassemblements combinés à l'incertitude de la crise sanitaire ont accru les inquiétudes des entrepreneur·e·s de la restauration sur leur avenir et la survie à la crise (Sood, 2021). De fait, plus de la moitié des entreprises (51,2 %) de restauration canadienne ne savent pas combien de temps elles vont pouvoir tenir sans faire faillite ou fermer et presque la moitié (47,6 %) ne savent pas comment elles vont pouvoir tenir le rythme sans devoir effectuer des mises à pied (*Ibid.*). La majeure partie des restaurants (90 %) ont fourni des investissements importants pour s'adapter à la crise. Parmi ces coûts, on compte le matériel tel que, les masques, les gants et les autres équipements de protection individuelle à leur employé·e·s, mais aussi les panneaux de protection et les marques sur le plancher pour promouvoir la distanciation physique. Ces investissements ont été réalisés tout en réduisant les heures d'ouverture (*Ibid.*) (tel est le cas de 70 % des restaurants) alors que seules 28 % des entreprises canadiennes ont dû faire ce type d'ajustements (*Ibid.*).

Au regard de l'ensemble des entreprises, celles de la restauration ont été majoritaires dans les demandes de financement et de crédit au gouvernement dans le cadre des aides mises en place (*Ibid.*). Ainsi, 92,1 % des entreprises ont demandé une forme de financement ou un crédit en raison de la pandémie (demandes approuvées) et 60,5 % d'entre elles ont déposé une demande d'aide au titre de la subvention salariale d'urgence du Canada qui couvre 75 % du salaire des employé·e·s et permet aux entreprises de réembaucher les travailleuses·eurs mis à pied à cause de la COVID-19.

Ces statistiques relatives aux différentes répercussions que la crise sanitaire a eues sur ce secteur permettent de dresser un portrait actualisé du secteur de la restauration au Québec. Il s'agit maintenant d'exposer comment sont régies les conditions d'emploi et de travail du secteur.

Les normes minimales de travail

Au Québec, les normes et les conditions de travail sont établies par la *loi sur les normes de travail* (LNT). Cette loi régit notamment tous les aspects concernant le salaire minimum, la durée de travail, les pauses, les vacances, les congés maladie, les congédiements et sanctions, les frais liés aux vêtements de travail et le harcèlement psychologique. Quand les travailleuses·eurs ne sont pas syndiqué·e·s, ce qui est le cas de plus de 94 % de ceux du secteur, ce sont les conditions décrites par la LNT qui s'appliquent²⁸. Une autre instance joue cependant un rôle intermédiaire : la commission des normes de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail (CNESST). Elle s'occupe de faire le lien entre les parties prenantes (employeur·e·s, employé·e·s), la législation et l'application des normes de travail décrites par la LNT et d'autres textes. La plupart des conditions de travail des travailleuses·eurs de la restauration sont donc régulées en fonction de la LNT. Notons d'emblée que les salarié·e·s à pourboire relèvent d'un statut particulier et, le cas échéant, je préciserai si une norme spécifique s'applique (voir l'annexe 2 pour connaître les détails de l'article).

Au Québec, le Code civil définit le contrat de travail comme étant « celui par lequel une personne, le salarié, s'oblige, pour un temps limité et moyennant rémunération, à effectuer un travail sous la direction ou le contrôle d'une autre personne, l'employeur » (Article 2085, code civil Québec). Dès qu'un·e employeur·e embauche un·e travailleuse·eur, est donc conclu un contrat de travail. Ce contrat n'est cependant pas obligatoirement écrit et peut être entendu oralement. Deux types de contrat se distinguent : permanent et temporaire.

²⁸ Notons que cette étude porte sur un groupe de restauration dont les travailleuses·eurs ne sont pas syndiqué·e·s, comme c'est le cas pour la majeure partie des salarié·e·s de la restauration traditionnelle.

Durée normale du travail, heures supplémentaires, congés payés et conciliation travail-famille.

Le secteur de la restauration ne bénéficie pas d'aménagements particuliers du temps de travail et des heures supplémentaires. Pour la majorité des salarié·e·s, la durée d'une semaine normale de travail est fixée à 40 heures par semaine (article 52 LNT). Au-delà de ces 40 heures, un·e salarié·e commence à faire des heures supplémentaires et elles devront lui être payées à taux et demi (article 55 LNT).

Selon les normes de travail québécoises, les salarié·e·s qui se déplacent sur le lieu de travail à la demande de leur employeur·e mais finalement ne travaillent pas, ou, travaillent moins de 3 heures, auront droit à une indemnité égale à 3 heures de leur salaire habituel (article 57 et 58 LNT). Cet article est particulièrement important pour les travailleuses·eurs de la restauration puisqu'ils sont souvent « sur appel » et ne vont parfois travailler que pendant la période de « *rush* » qui varie en fonction de l'affluence ou encore vont attendre qu'on leur donne du travail. Or, ce temps d'attente est également compté comme du temps de travail et doit être rémunéré selon l'article 57 de la LNT.

Comme l'ensemble des salarié·e·s, les personnes qui travaillent dans le secteur de la restauration ont droit à une pause de 30 minutes non rémunérée après 5 heures de travail. Toutefois, si la pause n'a pas pu être prise, celle-ci doit être rémunérée.

Pour ce qui est des vacances, celles-ci sont différenciées selon l'ancienneté. Ainsi, les salarié·e·s ayant moins d'une année de service continu ont droit à un jour ouvrable par mois de service jusqu'à concurrence de deux semaines de vacances. Les salarié·e·s ayant plus d'une année mais moins de trois ans, ont le droit à deux semaines de congés payés et la possibilité de demander une semaine supplémentaire de congé mais non payé. Enfin, les salarié·e·s ayant trois ans et plus d'ancienneté ont le droit à trois semaines de congés payés (article 66, 67 LNT). Pour les salarié·e·s n'ayant pas pris leurs congés, une indemnité de congés se calcule en fonction du salaire brut de l'année de référence (4 % du salaire pour les salarié·e·s ayant moins de 3 ans de service continu et 6 % du salaire pour les salarié·e·s ayant 3 ans et plus de service continu). Ces congés d'indemnité sont remis en un seul versement par les employeur·e·s. Pour les

travailleuses·eurs à temps partiel, si iels effectuent les mêmes tâches que les autres salarié·e·s de l'entreprise, iels auront droit à la même durée de vacances et au même pourcentage d'indemnité.

Au Québec, les travailleuses·eurs bénéficient de huit jours fériés. Aucune mention spéciale n'est faite pour le secteur de la restauration. En ce sens, iels ont droit à ces congés. Toutefois, si l'employeur·e décide de laisser son établissement ouvert, les salarié·e·s ont droit à une indemnité ou à un congé reporté selon le choix de l'employeur·e (articles 59.1 à 65 LNT). Pour ce qui est de l'indemnité salariale en fonction du jour férié, elle est égale à 1/20 du salaire gagné au cours des 4 semaines complètes de paie précédant la semaine de congé (sans compter les heures supplémentaires). Pour les salarié·e·s à pourboires, le montant des pourboires déclarés ou attribués est pris en compte dans le calcul de l'indemnité (articles 59.1 à 65 LNT).

Si la personne est en emploi depuis au moins 3 mois, alors elle a droit à deux jours de congé si le motif tient à une maladie sans lien avec le travail, à la nécessité de remplir des obligations familiales, ou encore à un don d'organes ou de tissus et enfin, suite à des actes de violence (CNESST).

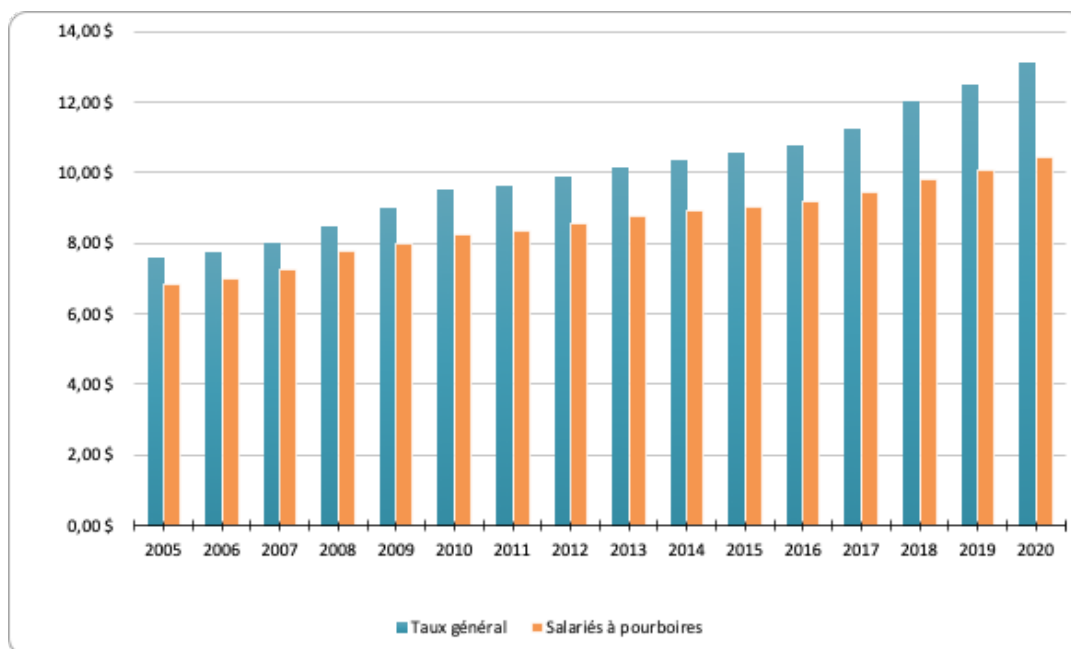
En plus de ces congés, il y en a d'autres spécifiquement liés à la conciliation travail-famille (tels que le congé maternité, le congé paternité, le congé parental et l'obligation parentale) et aux évènements familiaux tels qu'un mariage, une obligation familiale, un décès. Durant leur absence, qu'elle soit courte ou prolongée, le lien d'emploi est protégé. Ces congés sont sans soldes et c'est le régime d'assurance qui prend en charge la rémunération (pour plus d'informations, voir le site de la CNESST).

Salaire et rémunération

La rémunération s'établit également en fonction de la LNT. À défaut d'avoir une convention collective qui régule les salaires en fonction de paliers négociés par les syndicats (comme c'est le cas pour les professeur·e·s d'université par exemple), c'est le taux de salaire minimum établi par la LNT qui s'applique. Ce taux de salaire est équivalent pour tous les salarié·e·s (temps partiel comme temps complet) à l'exception des salarié·e·s à pourboires. La figure suivante synthétise l'évolution des salaires horaires minimum depuis 2005. On peut

constater que le taux de salaire horaire général a augmenté légèrement plus (de 5,90 \$ depuis 2005) que celui des salarié·e·s à pourboire (qui n'a augmenté que de 3,95 \$ en 16 ans).

Figure IV. Évolution du salaire horaire minimum des travailleuses·eurs et des salarié·e·s à pourboires au Québec de 2005 à 2020



Source : graphique constitué à partir des données de la CNESST, consulté pour la dernière fois en mai 2021

Les règles de rémunération concernant les pourboires.

Le site de la CNESST définit le pourboire comme « des sommes remises volontairement par les clients et des frais de service ajoutés à la note » (CNESST). Celui-ci peut être administré de deux façons : soit en main propre à l'employé·e, soit à l'employeur·e. Dans tous les cas, le pourboire revient exclusivement à l'employé·e en contact direct avec la clientèle.

Dans le contexte nord-américain, le pourboire est considéré comme un élément du contrat de service : lorsque le service se fait à table, la règle est de donner au minimum 15 % de la facture totale avant les taxes. Dans la *loi sur les impôts québécoise* (art. 42.11), on distingue deux types de pourboires : (1) le pourboire déclaré et (2) le pourboire attribué. Le premier est

celui que les « salarié·e·s au pourboire » déclarent par écrit à leur employeur·e à la fin de chaque période de paie. Le second est une somme égale ou inférieure à 8 % du total des ventes remises par l'employeur·e aux salarié·e·s. Cette attribution se fait à la fin de chaque période de paie.

Actuellement au cœur de plusieurs débats au Québec²⁹, le pourboire des travailleuses·eurs de la restauration suscite plusieurs interrogations. Un article paru le 14 mai 2018 dans le journal *Le Devoir* (Boutros, 2018) faisait part des témoignages de cuisinier·e·s québécois·es renommé·e·s plaidant en faveur d'une redistribution « plus équitable » des pourboires entre tous les employé·e·s de restaurants. Leurs arguments se basent principalement sur le travail d'équipe et sur une vision du pourboire comme étant une récompense pour du travail bien fait. Cependant, nous allons voir que la question du pourboire est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît, et, que, sous un même mot, se cachent deux logiques bien distinctes.

Si à l'époque, le pourboire était considéré comme une sorte d'étrenne donnée « aux mille petits services rendus » (Balzac, 1826), ou une sorte de pot-de-vin pour être servi plus rapidement³⁰ ; aujourd'hui, il relève d'une dimension plus énigmatique et culturelle qui varie selon le contexte sociétal puisque ce dernier implique un rapport au travail différent (Iribarne, 1989). Au Québec, le pourboire est intégré socialement —en réalité, aucune loi n'oblige à donner des pourboires—. Ces 15 % de pourboire constituent un élément important du contrat de travail puisqu'ils complètent le salaire. Par ailleurs, le partage des pourboires dépend « librement et volontairement » des salarié·e·s à pourboires (art. 50 LNT).

Si on en revient aux revendications des chef·fe·s cuisinier·e·s mentionnées plus haut, on s'aperçoit alors qu'il y a un décalage entre le pourboire comme récompense pour un bon service

²⁹ Le 16 mai 2018 a eu lieu, une assemblée nationale lors de laquelle l'Association des Restaurateurs Québécois a revendiqué des modifications de la Loi 176 sur les normes du travail. Entre autres, les restaurateur·rice·s ont demandé une convention de partage équitable des pourboires entre tous·tes les employé·e·s d'un établissement.

³⁰ Historiquement, c'est en Angleterre que la notion de pourboire naît (Azar, 2004). Un patron de taverne installa au 18^e siècle un pot sur son comptoir comportant l'inscription « to insure promptness » (tips dans le jargon de la restauration) permettant aux client·e·s les plus pressé·e·s de donner une contribution dans l'objectif d'être servi plus vite (*Ibid.*, 2004).

(incluant alors les deux espaces de production : cuisine et salle) et le pourboire qui sert de taxe de service et vient compléter le salaire des serveuses·eurs.

Pour finir, la CNESST met à disposition des salarié·e·s et des établissements de restauration un modèle type de convention de partage des pourboires (Annexe 3). Ce type de convention est mise en place pour permettre aux salarié·e·s à pourboire « d'établir librement et volontairement entre elleux une convention de partage de pourboires » (CNESST, voir Annexe 3). La convention permet d'établir les modalités et les conditions d'application du partage des pourboires. Elle s'applique uniquement si la majorité (50 % + 1) des personnes salariées à pourboire du restaurant y consentent et la signent³¹. Ce genre d'initiative témoigne d'une volonté de réduire les inégalités liées aux partages des pourboires. Cependant, comme celle-ci se base sur un principe de volontariat et ne fait office d'aucune norme, on ne peut pas bien saisir l'ampleur de son application ; à ma connaissance, aucune étude au Québec n'a été menée sur le sujet.

Les normes encadrant le licenciement, congédiement et le droit au chômage.

Le niveau de protection de l'emploi est généralement très faible en Amérique du Nord. Lorsqu'un·e employeur·e met fin à un emploi permanent, il est seulement prévu qu'il doit en informer la·le salarié·e par un préavis écrit, sauf en cas de faute grave ou de cas de force majeure³². À défaut, l'employeur·e doit verser une indemnité de licenciement qui correspond au salaire que l'employé·e aurait gagné pour la durée du préavis.

Les normes concernant le licenciement et de congédiement au Québec diffèrent en fonction de l'ancienneté de l'employé·e dans l'entreprise. Ainsi, si les travailleuses·eurs ont deux ans d'ancienneté, il ne sera plus possible de les congédier sans raison juste et suffisante

³¹ « L'employeur ne peut imposer un partage des pourboires entre les salariés. Il ne peut non plus intervenir de quelque manière que ce soit dans l'établissement d'une convention de partage des pourboires. Une telle convention doit résulter du seul consentement libre et volontaire des salariés qui ont droit aux pourboires » (CNESST, extrait de l'article 50).

³² Au Québec, le délai de préavis varie en fonction de l'ancienneté : pas de délai minimal pour une ancienneté de moins de trois mois ; 1 semaine entre 3 mois et 1 an ; 2 semaines entre 1 an et 5 ans ; 4 semaines entre 5 ans et 10 ans ; et 8 semaines pour 10 ans ou plus.

(article 124 LNT). Cependant, il faut noter que dans le cadre d'un licenciement collectif, l'ancienneté de l'employé·e n'est plus un facteur de protection.

Pour ce qui est du préavis de licenciement ou de congédiement, celui-ci varie également en fonction de l'ancienneté. Si l'employé·e a moins de trois mois de service continu dans l'entreprise, non seulement iel n'est pas protégé·e mais en plus, l'employeur·e n'a pas à fournir de préavis.

Peu importe les circonstances de la fin de l'emploi, l'employeur·e doit verser aux travailleuses·eurs les ajustements salariaux qui leur sont dus en vertu de la *loi sur l'équité salariale*³³.

Au Québec, l'indemnisation du chômage est calculée en fonction de critères établis par l'assurance-emploi. L'accès aux prestations, le montant et la durée des prestations dépendent de la région de résidence des chô·meuses·eurs et du taux régional de chômage. Par exemple, pour Montréal, comme le taux régional actuel est de 6,9 %, il faut 420 heures assurables pour avoir accès aux prestations régulières. Ces prestations sont payables sur un minimum de 14 semaines et un maximum de 38 semaines. Pour toucher les prestations, il faut donc avoir occupé un emploi assurable, avoir perdu son emploi sans être responsable, ne pas avoir travaillé ou reçu de salaire pendant au moins 7 jours consécutifs au cours des 52 dernières semaines, avoir travaillé pendant le nombre d'heures requises, être prêt et disposé à travailler et capable de le faire en tout temps et chercher activement du travail.

³³ La Loi sur l'Équité Salariale a été votée en 1996. Son objectif est de corriger les écarts salariaux découlant de la discrimination systémique fondée sur le sexe, à l'égard des personnes qui occupent des emplois à prédominance féminine. Pour cette raison, le gouvernement québécois oblige les entreprises de 10 employé·e·s et plus à réaliser un exercice d'équité salariale puis un suivi par des évaluations de maintien d'équité salariale à chaque 5 ans. Par exemple, les entreprises doivent regarder la répartition d'hommes et de femmes par catégorie d'emploi, comparer leurs qualifications ainsi que leurs responsabilités et leurs salaires. Pour faire ce type d'évaluation la CNESST mets à disposition un [prologiciel](#). Toutes les données produites doivent être conservées pendant 6 ans et cette évaluation doit être renouvelée chaque 5 ans. Si les entreprises ne respectent pas les règles, elles s'exposent à des amendes allant de 1 000\$ à 45 000\$.

La santé et la sécurité au travail

La restauration est un secteur d'activité aux multiples risques. De fait, une enquête québécoise sur les conditions de travail et la santé sécurité au travail identifie les travailleuses·eurs de la restauration comme faisant partie des groupes les plus à risque d'accidents du travail (Vézina *et al.*, 2011). Iels étaient déjà identifié·e·s comme de travailleuses·eurs « sous tension » par le modèle de demande-contrôle-soutien de Karasek et Theorell (1990). Ce modèle postule que peuvent être combinés à de fortes demandes psychologiques et physiques une faible latitude décisionnelle et un manque de soutien social au travail qui auraient un effet délétère sur la santé mentale. Parmi les causes des lésions professionnelles les plus courantes chez les travailleuses·eurs de la restauration, comptent les chutes, les glissades, les coupures et les troubles musculosquelettiques (Vézina *et al.*, 2011).

En matière de santé-sécurité au travail (SST), l'action publique au Québec adopte une approche populationnelle (Frohlich et Potvin, 2008). Les lois et normes du travail en matière de SST portent essentiellement sur la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Elles visent à améliorer la santé des travailleuses·eurs et des employeur·e·s notamment en fournissant des outils pour détecter précocement les risques.

La *loi sur la santé et la sécurité au travail* (LSST, L.R.Q., S-2.1) porte sur la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Elle a pour objet « l'élimination à la source même des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs » (LSST, L.R.Q., 1979, c. 63, a. 2). En ce sens, les salarié·e·s doivent avoir des tenues équipées de façon à ce que leur sécurité ne soit pas mise en danger (ex. : des chaussures de protection en cuisine). Les salarié·e·s doivent contribuer à assurer la santé et la sécurité des lieux de travail (art. 49). Les patron·ne·s doivent protéger la santé et assurer la sécurité physique des salarié·e·s (art. 51). D'ailleurs, plusieurs brochures sont mises à disposition par la CNESST afin de prévenir les risques d'accident du travail. Par exemple, la CNESST fournit une bande dessinée intitulée « Pour un plancher cinq étoiles » (CNESST, 2010), afin d'illustrer en cinq étapes le bon nettoyage de la cuisine (Annexe 4).

La santé psychologique et le harcèlement au travail

Au Québec, 33 % des travailleuses·eurs déclarent souffrir de détresse psychologique (EQCOTESST, 2011). Lors du rapport annuel 2014-2015 de la commission de la santé mentale du Canada (CSMC), on comptabilisait plus de 70 % des coûts d'invalidités reliées au travail dont un tiers des proportions de demandes se rapportant à des problèmes de santé mentale (CSMC, 2015) et pourtant, pendant longtemps, la santé psychologique a été mise de côté dans la loi québécoise³⁴ puisqu'avant l'automne 2021, aucune loi au Canada comme au Québec ne portait spécifiquement sur les facteurs de risques psychosociaux au travail.

Pour ce qui est de la santé psychologique, c'est la norme canadienne (CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803) publiée en 2013 qui s'applique³⁵. Cette norme « santé et sécurité psychologique en milieu de travail » formule des lignes directrices pour établir un milieu de travail sain et sécuritaire favorisant le bien-être psychologique au travail et les entreprises en santé (BNQ, 2013). Brièvement, cette norme s'appuie sur une conception de la santé psychologique au travail à travers la notion de « sécurité psychologique ». La sécurité psychologique est définie comme « l'absence de dommage et de menace au bien-être mental d'un travailleur » (*Ibid.*). Cette sécurité repose sur trois « piliers stratégiques » : la prévention (sécurité psychologique), la promotion de la santé (maintien et promotion de la santé psychologique) et la résolution des incidents et problèmes (*Ibid.*). Pour ce faire, l'employeur·e doit fournir un environnement de travail psychologiquement sain et sécuritaire à travers : la détermination et l'élimination des dangers en milieu de travail qui supposent un risque de dommage psychologique ; l'évaluation et la maîtrise de ces risques psychologiques ; la mise en

³⁴ La loi sur la santé et la sécurité au travail a été réformée à l'automne 2021 par le biais du projet de Loi 59 visant à la modernisation de ladite loi. Toutefois, compte tenu que notre terrain ne s'est pas déroulé dans un contexte dans lequel une telle loi existait, nous n'en mentionnons pas les détails.

³⁵ Le Québec dépend à la fois des normes fédérales et provinciales. « Le partage des compétences entre les différents ordres de gouvernement est l'une des principales caractéristiques du fédéralisme. Afin de guider cet exercice, la *Loi constitutionnelle de 1867* établit une répartition des pouvoirs législatifs entre le Parlement fédéral et les assemblées législatives provinciales » (Brideau et Brosseau, 2019). Ainsi comme mentionné dans le rapport de Brideau et Brosseau (*Ibid.*), « le pouvoir de légiférer sur les relations de travail découle la plupart du temps du pouvoir exclusif des provinces » à quelques exceptions près.

place de structures et de pratiques qui favorisent et soutiennent la santé et la sécurité psychologique au travail ainsi que la promotion d'une culture favorisant la sécurité psychologique au travail (*Ibid.*). Le rapport publié conjointement par le Bureau de Normalisation du Québec, l'association canadienne de normalisation et la commission de la santé mentale du Canada donne même des exemples de scénarios de sécurité psychologique. L'un des scénarios, celui d'une petite entreprise de garage (*Ibid.* : 38-40) met de l'avant l'initiative du propriétaire pour établir avec l'accord et la participation des employé·e·s, un climat plus sûr du point de vue psychologique. Pour ce faire, dans le scénario proposé, le propriétaire tient d'abord des réunions avec ses employé·e·s en vue d'identifier les problèmes en matière de santé et de sécurité psychologique pour ensuite mettre en place « un énoncé de politique et engagement » dans lequel le propriétaire s'engage à prendre en considération la santé et la sécurité psychologique de ses employé·e·s et à favoriser un milieu de travail psychologiquement sain³⁶.

La LNT définit le harcèlement au travail comme « une conduite vexatoire (abusive, humiliante, blessante) qui se manifeste par des paroles, des gestes ou des comportements qui sont répétés, hostiles (agressifs, menaçants), ou non désirés, portent atteinte à la dignité (c'est-à-dire au respect, à l'amour-propre) ou à l'intégrité (à l'équilibre physique, psychologique ou émotif) de la personne et rendent le milieu de travail néfaste pour elle » (article 81.18 LNT). La CNESST précise également qu'une seule conduite grave peut être considérée comme du

³⁶ Le milieu de travail sain est promu par la mise en place de différentes politiques de promotion pour la santé mentale au travail. L'annexe A de ce rapport liste « les besoins de l'être humain » en les juxtaposant à des besoins satisfaits et non satisfaits dans le milieu de travail. Ces exemples constituent une ligne directrice de ce qui est défini comme un milieu de travail sain. Par exemple, pour la « justice sociale et [la] conscience de sa propre valeur », des besoins satisfaits dans le milieu de travail sont conditionnés par le fait que « les travailleuses·eurs ont le sentiment d'être traité·e·s avec équité et respect par leurs gestionnaires et leurs collègues, que leurs droits, leurs revendications et leurs besoins raisonnables sont reconnus et font l'objet d'accommodements appropriés qui correspondent aux normes de l'organisme ou de l'industrie » alors que, des besoins non satisfaits équivaldraient à la constatation de « lacunes répétées quant à la reconnaissance des droits, des revendications et des besoins légitimes des travailleurs en matière de santé et de sécurité physiques et à l'application d'accommodements appropriés, des risques pour la santé psychologique peuvent survenir. Les perceptions face à de telles lacunes peuvent découler du sentiment que le travail n'est pas distribué équitablement et que les décisions portant sur cette répartition du travail sont injustes ».

harcèlement si les conséquences négatives sont durables pour la personne. De plus, le harcèlement discriminatoire lié à des caractéristiques telles que la couleur de peau, l'origine ethnique, la langue, la grosseur, l'orientation sexuelle etc. est aussi considéré comme du harcèlement psychologique ou sexuel s'il est fondé sur l'un ou l'autre des motifs énumérés dans la Charte des droits et libertés de la personne (art. 10). Ainsi, l'employeur·e est obligé·e par la loi de prendre des mesures pour prévenir le harcèlement psychologique ou sexuel au travail et fournir un environnement sain (L.R.Q., c. N-1.1). Pour ce faire, la CNESST met à disposition des formulaires servant de guides pratiques pour les employeur·e·s visant à expliquer et prévenir le harcèlement psychologique.

Dans un article particulièrement éclairant, Desjardins et Guiguère (2013) évaluent les lois et normes du travail en matière de santé mentale au Québec. Ainsi, même si la LNT, le BNQ et la LSST mettent en place des dispositions particulières en matière de santé mentale et sécurité psychologique, celles-ci sont désincarnées du contexte organisationnel. Par exemple, dans la réglementation sur la prévention du harcèlement psychologique (L.R.Q., c. N-1.1), l'employeur·e doit prévenir et stopper —le cas échéant— le harcèlement psychologique. Ceci est problématique tant sur l'identification du harcèlement que sur l'intervention. Comment intervenir en matière de harcèlement ? Que faire si le harcèlement vient de l'employeur·e ? Ces questions se posent aussi dans le cas de la santé et sécurité psychologique. Comment faire si l'employeur·e refuse d'établir un milieu de travail sain et sécuritaire psychologiquement ? Plusieurs questions restent en suspens et éclairent l'une des problématiques des normes de santé psychologique : la reconnaissance tardive et l'individualisation des risques psychosociaux. En effet, leurs réglementations se basent sur des principes individuels et laissent trop de place à la subjectivité. Desjardins et Guiguère en appellent à la réforme de la LSST par le biais d'analyses sectorielles et de création de jurisprudences plus efficaces (Desjardins et Guiguère, 2013).

Les normes en période pandémique

La crise sanitaire liée à la COVID-19 déclenchée en mars 2020 au Québec est venue chambouler le quotidien de millions de personnes. Le secteur de la restauration a été durement touché par cette crise : en attestent les nombreux articles de presse et témoignages des

travailleuses·eurs et employeur·e·s de la restauration. Tardive et progressive³⁷, la reprise d'activité pour le secteur de la restauration s'est faite sous certaines conditions. La liste des normes et des prestations encadrant ce secteur de la restauration étant fort longue, je présenterai que les principales (CNESST, 2020)³⁸.

D'abord, le gouvernement canadien a mis en place plusieurs prestations visant à soutenir les entreprises de restauration et les travailleuses·eurs. Parmi elles, la prestation canadienne d'urgence (PCU) visant à soutenir les travailleuses·eurs ayant perdu leur emploi à cause de la crise sanitaire. D'un montant de 2 000 \$CAD par mois, la PCU pouvait être demandée par les travailleuses·eurs à 8 reprises. Par la suite, iels ont pu bénéficier de l'assurance-emploi.

Pour ce qui est des propriétaires d'établissements de restauration, les prestations d'aides ont été quelque peu tardives et complexes et ont suscité de nombreuses réactions³⁹. Par exemple, l'aide d'urgence du Canada pour loyer commercial (AUCLC) s'est traduite par une prise en charge de 75 % du loyer des locaux par le gouvernement canadien et provincial. Cependant, cette aide n'est accordée que si elle est demandée par le bailleur, ce qui laisse place à plusieurs situations d'inégalités si ce dernier refuse d'en faire la demande. En témoigne l'intervention de Pierre Fitzgibbon, ministre de l'Économie et de l'Innovation du Québec qui, en mai 2020, par un communiqué de presse, « encourage fortement » les propriétaires immobiliers à souscrire à cette aide et fait part de son mécontentement face aux demandes d'éviction pour loyers impayés

³⁷ Les restaurants ont fermé le 22 mars 2020 et ont été autorisés à rouvrir leurs portes à la clientèle le 22 juin 2020. Entre-temps, certains établissements ont pu maintenir un service de livraison à domicile.

³⁸ Voir le guide des normes sanitaires en milieu de travail pour les secteurs de la restauration et des bars - COVID-19 publié par la CNESST en 2020 pour un récapitulatif.

³⁹ Plusieurs articles de presse sont parus mobilisant des témoignages de restaurateurs sur le sujet. Voici quelques titres qui abordent ce sujet : « Une aide d'urgence pour les bars et les restaurants » (Le Devoir, 2020) ; « La pandémie a un goût amer pour les restaurants et les bars » (Le Devoir, 2020) ; « Des restaurateurs plongés dans l'incertitude » (Le Devoir, 2020) ; « Le gouvernement savait qu'il nous sacrifiait [les restaurants] » (La Presse, 2020).

(communiqué de presse du 26 mai 2020⁴⁰). Dans ce contexte, le gouvernement québécois a suspendu les évictions pour loyers commerciaux impayés durant la période de crise sanitaire.

La subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC) vise à soutenir les employeur·e·s ayant subi une baisse de revenus pendant la période de crise sanitaire pour couvrir une partie du salaire de leurs employé·e·s. Cette subvention — non exclusive aux restaurants — est mise en place pour aider les entreprises à réembaucher des travailleuses·eurs et faciliter la reprise d'activité. Cette prestation couvre entre autres 75 % du salaire que l'employé·e touchait avant la crise pendant une période de 3 mois. Cependant, pour avoir accès à cette prestation, l'employeur·e doit faire une demande qui suppose plusieurs démarches administratives pouvant être parfois très fastidieuses⁴¹.

Lors de la première réouverture des salles de restaurants, afin de pouvoir accueillir la clientèle sur place, les restaurateur·ice·s ont dû s'assurer du respecter des mesures sanitaires de distanciation physique d'au moins deux mètres. Afin d'être dans les normes, les restaurants ont également dû repenser l'agencement de leurs espaces de service en fonction de différents critères visant à diminuer la capacité d'accueil du restaurant et à créer une séparation (plexiglas) entre les tables. De plus, les employeur·e·s ont dû acheter des masques chirurgicaux en grande quantité et du gel hydroalcoolique etc. (Sood, 2021). En supplément, l'employeur·e a dû établir une liste de vérification (Annexe 5) visant par exemple à s'assurer qu'aucun·e travailleuse·eur ne présente des symptômes liés à la COVID-19. Les aspects concernant l'hygiène des mains et des surfaces faisaient déjà parties des normes sanitaires pour les restaurants, cependant celles-ci se sont vu renforcer et appliquer à une fréquence plus importante.

Cette crise sanitaire a engendré plusieurs coûts pour les employeur·e·s de la restauration. Que ce soit en dépenses, réaménagements des espaces de travail, réembauches, ajustement des

⁴⁰ Voir le communiqué de presse en question à l'adresse suivante : <https://www.youtube.com/watch?v=hoAtAqiFvpc>

⁴¹ À ce sujet, l'ARQ offre une formation gratuite (disponible sur YouTube : <https://www.youtube.com/watch?v=IT1Y4hDCLhs>) pour expliquer aux différents restaurateur·rice·s comment faire ce type de demandes.

conditions de travail etc. De plus, ces coûts ont dû être pensés, entrepris et réajustés en fonction de l'évolution de la situation pandémique. Pour les travailleuses·eurs de la restauration, leurs conditions de travail ont changé puisqu'ils ont dû porter un masque chirurgical en tout temps, prendre les coordonnées des client·e·s pour les aviser en cas de contagion, désinfecter les terminaux de carte bancaire et s'assurer que les client·e·s respectaient les normes et consignes sanitaires etc.⁴².

Conclusion

Ce chapitre permet de montrer pourquoi et comment le secteur de la restauration est un secteur d'activité au croisement de plusieurs tensions. La forte division genrée et ethnique du travail entre la production (la cuisine) et le service (la salle) (Cahour et Pentimalli, 2005 ; Fellay, 2009 ; Monchatre, 2010 ; Whyte, 1949). Les fortes exigences physiques et psychologiques (Laperrière *et al.*, 2010 ; Vila Masse, 2017 ; Wills et Kotowski, 2013 ; Monchatre, 2010), les horaires de travail atypiques (Monchatre, 2010 ; Fellay, 2009), la forte gestion des émotions (Gatta, 2002 ; Fellay, 2009 ; Monchatre, 2010 ; Whyte, 1949) sont autant de facteurs qui rendent hostile l'environnement de travail qui prévaut dans le secteur de la restauration.

Le portrait du secteur de la restauration au Québec ainsi que les lois, normes qui régulent les conditions de travail et d'emploi présenté ont permis de faire ressortir que le Québec repose sur un système de lois qui protègent minimalement les travailleuses·eurs. Or, l'analyse des normes qui encadrent les conditions d'emploi et de travail est nécessaire pour comprendre comment se forment les perceptions de justice des travailleuses·eurs (Moulin, 2016). De plus, nous avons également vu que les lois sur la santé et la sécurité au travail comportent certaines lacunes concernant la santé psychologique et le harcèlement au travail laissant en suspens plusieurs questionnements quant à la bonne protection des travailleuses·eurs dans un milieu où les tensions psychologiques sont particulièrement importantes (Laperrière *et al.*, 2010 ; Vila Masse, 2017 ; Monchatre, 2010). Par ailleurs, nous avons pu avoir un aperçu sur les mesures et prestations que les gouvernements Canadien et québécois ont mis en place lors de la crise sanitaire liée à la COVID-19, ce qui soulève de nouvelles questions quant aux ajustements que

⁴² À l'époque où le terrain de cette thèse a été effectué, le passeport vaccinal n'était pas en vigueur au Québec. Mais au moment où ces lignes sont écrites oui. Alors, on peut penser à toute la charge de contrôle supplémentaire qui s'ajoute au quotidien des employeur·e·s, travailleuses·eurs de la restauration.

les employeur·e·s et les travailleuses·eurs de la restauration ont dû faire. Sans parler de la charge de travail qui s'ajoute à la charge émotionnelle que suppose une pandémie.

Ces tensions, lois et normes constituent ainsi le contexte dans lequel les travailleuses·eurs de la restauration perçoivent ce qui est juste ou injuste et réagissent émotionnellement. Mais comment aborder sociologiquement ces perceptions et réactions ? Le prochain chapitre vise à dégager le cadre d'analyse de cette thèse.

Chapitre 2. Vers une approche holistique et processuelle des réactions émotionnelles aux sentiments d'injustice

Qu'est-ce qu'une perception de justice et pourquoi cela est-il pertinent pour analyser les conditions de travail des travailleuses·eurs de la restauration ? Comment analyser sociologiquement les perceptions de justice et d'injustice des travailleuses·eurs ? Comment ces perceptions se forment-elles et comment les travailleuses·eurs expriment-ils leurs sentiments d'injustice ? Comment les travailleuses·eurs réagissent-ils à ces perceptions ? Ces perceptions d'injustice ont-elles des répercussions sur la santé psychologique des travailleuses·eurs ? Ou au contraire, sont-elles masquées par des processus de légitimation d'une conception de la justice basée sur des principes établis par leur organisation du travail ?

Afin de dresser une partie du cadre analytique de cette thèse, ce chapitre présente dans un premier temps le modèle de la justice organisationnelle (Greenberg, 1993) à travers les recherches qui ont exploré le lien entre la justice organisationnelle et la santé au travail, ainsi que les études l'ayant étudié spécifiquement dans le secteur de la restauration. Il s'agira de faire ressortir les apports et les limites de ces travaux. La deuxième partie aborde les approches qualitatives des injustices au travail ainsi que la littérature sur les émotions au travail. Cette recension permet d'introduire la troisième partie, qui propose un cadre d'analyse basé sur une approche holistique et processuelle ainsi que les quatre grandes questions auxquelles va s'efforcer de répondre cette thèse.

Justice organisationnelle

Depuis le début des années 1990, différents travaux dans le champ de la psychologie des organisations, de la justice, du management et de la sociologie ont exploré le concept de justice organisationnelle et ont contribué à développer des connaissances sur les perceptions de justice des travailleuses·eurs. Bien que ce ne soit pas un concept récent, la justice organisationnelle acquiert de plus en plus d'importance dans le champ de la littérature scientifique sur la santé au travail. À l'intersection de la psychologie et des relations industrielles, les travaux sur la justice organisationnelle contribuent à développer les connaissances sur les perceptions de justice des

travailleuses·eurs à l'égard du traitement qu'ils reçoivent dans l'organisation. Les travaux dans ce champ ont ainsi montré que les perceptions d'injustice organisationnelle peuvent être la source de certaines tensions psychologiques qui ont, à leur tour des répercussions négatives sur la santé mentale des individus (Campbell *et al.*, 2013 ; Robbins *et al.*, 2012 ; Ndjaboué *et al.*, 2012 ; Spell et Arnold, 2007 ; Francis *et al.*, 2005).

Les trois dimensions de la justice organisationnelle

Les travaux se situant dans le champ de la justice organisationnelle proposent d'analyser les perceptions de justice des travailleuses·eurs en fonction du traitement qu'ils reçoivent dans leur organisation (Greenberg, 1993 ; Colquitt et Greenberg, 2014 ; Cropanzano et Ambrose, 2015). Historiquement, Adams (1965) fût le premier à analyser la justice au sein de l'organisation avec sa théorie de l'équité. Or, ce n'est vraiment qu'à partir des années 1990 que le concept de justice organisationnelle émerge et prend de l'ampleur (Greenberg, 1993).

La justice organisationnelle correspond à la perception subjective de l'individu relative à la répartition des ressources au sein de son travail en comparaison avec l'un·e de ses pair·e·s (Greenberg, 1995 ; Rupp, 2011). Greenberg propose une typologie de la justice organisationnelle (Tableau 2) qui s'appuie sur plusieurs dimensions.

Selon lui, les théories réactives de la justice s'intéressent à l'inégalité (par exemple en fonction du salaire, si un·e employé·e est moins payé·e que l'autre alors qu'ils ont les mêmes caractéristiques et le même emploi) et à la manière dont les individus réagissent à cette inégalité. À l'opposé, les théories proactives de la justice s'intéressent aux comportements visant à créer de la justice (par exemple, dans la restauration, on s'intéresserait à une juste redistribution des pourboires) et aux modalités par lesquelles les individus créent cette justice. Aussi, pour analyser la justice organisationnelle, on prend en considération à la fois le contenu (résultat de la décision) et les procédures (utilisées lors de la prise de décision) (Greenberg, 1995 : 6-14).

Tableau 2. Typologie de la justice organisationnelle

	Contenu	Procédures
Réactif	Théorie de l'équité (Adams, 1965)	Théorie de la justice procédurale (Thibaut et Walker, 1975)
Proactif	Théorie de la justice en fonction du jugement (Leventhal, 1976, 1980)	Théorie de l'allocation de préférences (Leventhal, Karuza et Fry, 1980)

Source : Traduction de Greenberg, 1995 : 5

De cette typologie émergent trois dimensions de la justice organisationnelle : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle (interpersonnelle et informationnelle) (Colquitt, 2001). Selon Colquitt *et al.* (2014), ces trois dimensions sont très importantes pour l'employé·e parce qu'un traitement équitable permet de satisfaire plusieurs besoins, tels que le contrôle dans les procédures organisationnelles⁴³, l'estime de soi et le sentiment d'appartenance à l'organisation de travail. Ce sentiment d'équité encourage le dévouement des travailleuses·eurs à leur entreprise (Colquitt *et al.*, 2014).

La justice distributive

La justice distributive est la première dimension de la justice organisationnelle. Issue de la théorie de l'équité d'Adams (1965), cette notion fait référence au sentiment de justice perçu au regard des décisions prises dans l'organisation ou aux « récompenses » accordées (Greenberg, 1990, 1995). Les récompenses peuvent renvoyer autant à des aspects monétaires tels que le salaire et les primes que non monétaires, par exemple, un retour positif sur son travail,

⁴³ Le contrôle ici renvoie à la part de contrôle qu'exerce l'individu sur le processus et les informations nécessaires à la prise de décision organisationnelle ainsi que sur les décisions elles-mêmes.

une promotion etc. (Greenberg, 1995 ; Colquitt *et al.*, 2014). Ces récompenses peuvent donc renvoyer à une reconnaissance formelle et informelle de l'investissement des travailleuses·eurs envers leur organisation. Selon ce principe, les travailleuses·eurs percevront de la justice dans cette répartition si leurs rétributions (monétaires, sociales et symboliques) sont proportionnelles à leurs contributions (efforts, engagement, performance etc.) et qu'elles sont équitables lorsqu'ils se comparent à un·e autre travailleuse·eur dans l'organisation (Adams, 1965 ; Greenberg, 1995 ; Cropanzano *et al.*, 2001).

La théorie de l'équité d'Adams postule que les individus voient les rapports sociaux comme des relations d'échange (Adams 1965 ; Cropanzano *et al.*, 2001). Iels auront tendance à comparer leur situation dans l'organisation (en termes de rémunération, d'évolution de carrière etc.) avec celle des autres salarié·e·s de leur entreprise (Adams 1965 ; Cropanzano *et al.*, 2001). Selon cette perspective, les travailleuses·eurs vont considérer juste de recevoir une récompense similaire à celle des autres dès lors qu'ils auront fourni le même effort. Robinson et Rousseau (1994) expliquent que le principe d'échange et de réciprocité peut être vu comme une forme de contrat psychologique défini comme l'ensemble de promesses et obligations entre l'employeur·e et l'employé·e. Sous cet angle, si l'échange est perçu comme inéquitable, c'est-à-dire si l'individu constate une injustice distributive en se comparant aux autres, cette situation peut engendrer des émotions négatives et avoir des effets sur sa satisfaction au travail, sa performance et sa santé. En effet, Adams (1965) montrait déjà que lorsque le principe d'équité n'est pas respecté, l'individu va ressentir des émotions négatives telles que de la colère et de la culpabilité. Or, d'autres études sur la justice distributive ont montré que ce sentiment d'iniquité et cette perception d'injustice distributive ont un effet sur la satisfaction et la motivation au travail (Cropanzano *et al.*, 2001 ; Cropanzano *et al.*, 2007 ; Colquitt, 2011 ; Colquitt *et al.*, 2014). Il est donc possible de comprendre la justice distributive comme une approche basée sur les gains et les pertes des travailleuses·eurs incluant des notions d'équité et d'égalité (Cropanzano *et al.*, 2001 ; Cropanzano *et al.*, 2007 ; Colquitt, 2011 ; Colquitt *et al.*, 2014).

La justice procédurale

La justice procédurale est la deuxième dimension de la justice organisationnelle. Elle renvoie aux processus décisionnels utilisés pour déterminer les ressources qui seront allouées à

l'employé·e de façon impartiale (Greenberg, 1995 ; Colquitt, 2011 ; Greenberg, 2011 ; Colquitt *et al.*, 2014). Cette dimension est influencée par les travaux de Thibault et Walker (1975) qui voient la justice procédurale à travers trois questions : la procédure a-t-elle permis d'éviter tout biais décisionnel ? Les facteurs non pertinents ont-ils été mis de côté dans la procédure ? L'employé·e a-t-iel eu un certain niveau d'influence dans le processus de décision ?

Dans cette dimension, l'accent est porté sur la manière dont les décisions sont prises et appliquées dans l'organisation. Les procédures utilisées pour prendre des décisions sont perçues d'autant plus justes lorsqu'elles permettent d'exercer un certain contrôle sur le processus décisionnel (Thibault et Walker, 1975). Les travailleuses·eurs vont alors évaluer si les procédures de décisions dont iels ont fait l'objet respectent les règles et les procédures établies par l'organisation du travail et si iels ont été impliqué·e·s dans le processus de leur élaboration (Greenberg, 1995 ; Colquitt, 2001). Certains travaux ont d'ailleurs montré que la justice procédurale pouvait avoir un effet positif face à une injustice distributive. Sous cet angle, les effets défavorables de l'injustice distributive seraient réduits en cas de procédures impliquant les travailleuses·eurs dans le processus de décision (Greenberg, 1987 ; Folger et Konovsky, 1989 ; Bies et Shapiro, 1998 ; Vermunt et Steensma, 2005 ; Cropanzano *et al.*, 2001).

La justice interactionnelle : interpersonnelle et informationnelle

La justice interactionnelle est la dernière dimension de la justice organisationnelle. Elle est considérée comme la dimension humaine et sociale des pratiques organisationnelles et concerne notamment le traitement interpersonnel reçu de la part des supérieur·e·s hiérarchiques et la qualité des informations (Greenberg, 1993 ; Bies et Moag, 1986 ; Cropanzano *et al.*, 2001). Cette dimension se divise entre la justice interpersonnelle et la justice informationnelle (Colquitt, 2001 ; Greenberg, 1993). Pour qu'il y ait une justice interpersonnelle, il faut que les travailleuses·eurs soient traité·e·s avec politesse, respect, dignité et sincérité (Greenberg, 1995 ; Colquitt *et al.*, 2014), tandis que la justice informationnelle est directement liée à la dimension de la justice procédurale (il faut alors que les explications données soient transparentes et réfléchies) (Greenberg 1995).

Son importance réside dans la prédiction de certains comportements et attitudes au travail surtout à l'égard des supérieur·e·s (Bies, 2001 ; Rupp et Cropanzano, 2002). Greenberg (1988)

montre ainsi que les justifications ou les retours sur le travail communiqués avec respect et transparence sont capables d'éviter des émotions négatives. L'étude de Shaw *et al.*, (2003) va également dans ce sens et avance que lorsque les explications que les supérieur·e·s fournissent aux travailleuses·eurs s'avèrent être trop vagues, elles auront des répercussions sur leur engagement et leur comportement.

Justice organisationnelle et restauration

Peu d'études sociologiques se sont intéressées à la justice organisationnelle spécifiquement dans le secteur de la restauration, à l'exception notable de Luria et Yagil (2007) qui ont travaillé sur la justice procédurale et le climat éthique dans les restaurants. Toutefois, il existe toute une littérature sur la justice organisationnelle dédiée au secteur des services (incluant la restauration) dans le champ du management et de la psychologie du travail. Ces recherches tentent de comprendre les effets de certaines dimensions de la justice organisationnelle sur l'engagement des travailleuses·eurs envers leur entreprise⁴⁴ (Lopez-Cabarcos *et al.*, 2015 ; Simons et Roberson, 2003 ; Holmvall et Sidhu, 2007), mais également sur la satisfaction de la clientèle (Simons et Roberson, 2003 ; Luria et Yagil, 2007 ; Namkung, 2009), sur la satisfaction et la performance au travail des travailleuses·eurs (Lopez-Cabarcos *et al.*, 2015 ; Luria et Yagil, 2007 ; Holmvall et Sidhu, 2007 ; Simons et Roberson, 2003), ou encore sur le travail émotionnel (Shapoval, 2019 ; Rupp et Spencer, 2006).

Certaines de ces études abordent le rôle central du climat éthique au travail dans ces secteurs. Simons et Roberson (2003) soutiennent que les perceptions de la justice procédurale et interpersonnelle façonnent un climat éthique qui a un impact direct sur l'organisation puisque les travailleuses·eurs seraient alors plus engagé·e·s envers leur emploi. Ainsi, en prenant des décisions justes, les gestionnaires serviraient de « modèles moraux », ce qui accroîtrait l'efficacité des travailleuses·eurs et permettrait de mieux répondre aux besoins de la clientèle (Simons et Roberson, 2003). Selon Luria et Yagil (2007), la justice procédurale aurait une

⁴⁴ Dans ces études, l'engagement envers l'organisation est regardé en fonction de la fidélité que les travailleuses·eurs ont envers leur organisation et leur degré d'attachement qu'ils ont envers l'entreprise. Par exemple, « est-ce qu'ils se soucient de l'avenir de l'entreprise ? » (Lopez-Cabarcos *et al.*, 2015).

influence sur le climat éthique des restaurants, lequel influencerait à son tour le comportement éthique des travailleuses·eurs, la performance dans l'emploi ainsi que la satisfaction de la clientèle.

Rupp et Spencer (2006) sont parmi les premiers à établir un lien entre la justice interactionnelle et le service à la clientèle. Dans leur étude, ils montrent que les participant·e·s ayant été exposé·e·s à des client·e·s impoli·e·s, irrespectueux·ses, percevaient des niveaux plus élevés d'injustice interactionnelle. De plus, ils font ressortir que les individus exposé·e·s à une injustice interactionnelle de la part des client·e·s avaient plus de mal à obéir aux exigences émotionnelles de leur emploi. Plus récemment, Shapoval (2019) met en avant la nécessité d'analyser la justice organisationnelle en lien avec le travail émotionnel puisque les travailleuses·eurs doivent faire preuve d'un grand contrôle de leurs émotions afin de garder un visage souriant tout le long du service et ce, même si l'interaction les contrarie ou si iels la perçoivent comme étant injuste.

Justice organisationnelle et santé psychologique au travail

L'impact de l'organisation du travail et des conditions de travail sur la souffrance psychologique des travailleuses·eurs est abondamment documenté (Häusser *et al.* 2010 ; Stansfeld et Candy, 2006 ; Zirwatul *et al.* 2012). Deux modèles prédominant dans la littérature : le modèle demande-latitude-support (DLS) de Karasek et Theorell (1990) et le modèle déséquilibre-effort-récompense (DER) de Siegrist (1996). Le modèle de Karasek et Theorell permet de comprendre comment de fortes demandes (tant psychologiques que physiques) issues de l'organisation du travail, le manque de latitude décisionnelle et le déficit de soutien social peuvent entraîner de fortes tensions qui, par la suite, auront des conséquences dommageables sur la santé psychologique des travailleuses·eurs. Le modèle de Siegrist quant à lui, permet d'analyser l'organisation du travail au travers de systèmes d'échanges dans lesquels un débalancement entre des efforts et des récompenses perçues peut entraîner des réactions néfastes sur le plan émotionnel et psychologique des individus. Ces recherches permettent d'expliquer la relation entre les conditions subjectives et objectives de travail et la santé physique et psychologique des travailleuses·eurs ont été abondamment validées (Karasek et Theorell, 1990 ; Siegrist, 1996 ; Finne *et al.*, 2014 ; Marchand *et al.*, 2005 ; Marchand *et al.*, 2010).

Cependant, ces modèles n'abordent pas, ou alors très rapidement, les perceptions de justice. Les travaux dans le champ présentent l'intérêt de montrer que les perceptions de l'injustice organisationnelle peuvent être la source de certaines tensions psychologiques qui ont à leur tour des répercussions négatives sur la santé mentale des individus (Campbell *et al.*, 2013 ; Robbins *et al.*, 2012 ; Ndjaboué *et al.*, 2012 ; Spell et Arnold, 2007 ; Francis *et al.*, 2005). Bien que ce ne soit pas un concept récent, la justice organisationnelle prend une importance grandissante dans le champ de la littérature scientifique sur la santé au travail. Ce modèle permettrait d'expliquer non seulement les répercussions de troubles tels que des affections cardio-vasculaires (Greenberg, 2010 ; Kivimäki *et al.*, 2006), mais aussi certains problèmes de santé mentale (Ndjaboué *et al.*, 2012 ; Robbins *et al.*, 2012 ; Vézina *et al.*, 2010 ; Landsbergis *et al.*, 1992). De plus, de nombreuses études ont montré qu'une relation existe entre la justice organisationnelle et le stress, en mettant en avant l'effet négatif de la perception d'une injustice sur la santé des travailleuses·eurs (Greenberg, 2004 ; Janssen, 2004 ; Judge et Colquitt, 2004 ; Kivimaki *et al.*, 2005 ; Moliner *et al.*, 2008 ; Robbins *et al.*, 2012 ; Theorell *et al.*, 2015). Elles ont aussi dégagé l'effet positif de la perception de la justesse d'une situation sur la reconnaissance perçue par l'individu qui, se sentant valorisé et respecté, bénéficiera d'effets positifs sur son bien-être (Judge et Colquitt, 2004 ; Le Jiang *et al.*, 2018).

La méta-analyse de Robbins *et al.* (2012) fournit une revue de la littérature sur les liens entre la perception d'injustice et la santé. Il apparaît que les symptômes d'une mauvaise santé mentale tels que la dépression, l'anxiété et la détresse psychologique sont étroitement liés à une perception d'injustice, notamment en termes d'iniquité et de déséquilibre effort-récompenses (Robbins *et al.*, 2012). Or, de nombreuses études empiriques ont montré les effets négatifs que ce déséquilibre engendre sur la détresse psychologique des individus (Siegrist, 1996 ; de Jonge *et al.*, 2000 ; Niedhammer *et al.*, 2006 ; Stansfeld et Candy, 2006 ; Lavoie-Tremblay *et al.*, 2008 ; Virtanen *et al.*, 2008). Le stress apparaît lorsqu'il existe un déséquilibre entre des efforts et des récompenses, de la même façon, il y a une injustice distributive lorsque la rétribution reçue ne correspond pas aux attentes (ou mérite) des travailleuses·eurs. Plusieurs études empiriques rapprochent la dimension de la justice distributive du modèle de Siegrist (Kivimaki *et al.*, 2007 ; Robbins *et al.*, 2012).

La justice interactionnelle et la justice procédurale sont les deux composantes les plus couramment utilisées dans les recherches pour mesurer l'impact de la justice organisationnelle sur la santé mentale des travailleuses·eurs (Ndjaboué *et al.*, 2012 ; Greenberg, 2006 ; Kivimaki *et al.*, 2004). Les effets négatifs de l'injustice pourraient être plus ou moins atténués ou accentués en fonction de la présence des différentes dimensions de la justice organisationnelle et des perceptions dont elles sont l'objet. Par exemple, on pourrait faire le parallèle avec le modèle de stress développé par Karasek et Theorell (1990) dans lequel une forte exigence de travail combinée à une faible latitude décisionnelle exposerait l'individu à une situation de tension élevée entraînant du stress professionnel. Dans cette situation, la forte exigence de travail pourrait faire écho à une distribution disproportionnée (injustice distributive) face à laquelle l'individu ne disposerait pas d'un contrôle possible (injustice procédurale). Or, nous pouvons supposer que ce double effet accentue le sentiment d'injustice. D'un autre côté, l'effet de l'injustice distributive et procédurale serait diminué par la présence d'une justice interactionnelle élevée (Cropanzano *et al.*, 2007 ; Greenberg, 2006). Dans une perspective de santé au travail, considérer la justice organisationnelle comme un facteur psychosocial à part entière enrichirait sensiblement les modèles les plus reconnus de stress professionnels tels que ceux de Siegrist ou Karasek (Ndjaboué *et al.*, 2012 ; Vézina *et al.*, 2010).

Les limites de la perspective de la justice organisationnelle

Le modèle de la justice organisationnelle permet de comprendre la relation entre certains aspects des conditions de travail et la perception de justice des travailleuses·eurs. Toutefois, ce modèle comporte trois principales limites.

Premièrement, les travaux sur la justice organisationnelle adoptent une approche statistique qui ne permet pas de prendre en considération le sens que donne les travailleuses·eurs aux injustices (Moulin *et al.*, 2021). Or, l'expérience des injustices des travailleuses·eurs ne se limite pas à cocher des cases pour faire correspondre des associations entre un type de justice et une conséquence. L'expérience de justice et d'injustice prend forme et se construit dans le temps à l'intersection d'une pluralité de principes de justice et d'une pluralité d'expériences socialement situées. Loin de se cantonner à des mesures de justice, elle se déplace et évolue dans le temps en fonction des parcours des travailleuses·eurs.

Deuxièmement, bien que certaines études empiriques plaident pour la séparation des dimensions de la justice organisationnelle (Colquitt *et al.*, 2001 ; Cropanzano et Schminke, 2001) en montrant l'impact différencié de chacune des dimensions sur les comportements et les attitudes au travail (Colquitt *et al.*, 2011), celles-ci semblent être inopérantes lorsque sont analysées les expériences des individus. En effet, plusieurs travaux critiquent la fragmentation de la justice organisationnelle puisqu'elle ne permettrait pas de rendre compte de la profondeur et de la richesse des expériences des individus en matière de justice (Ambrose et Schminke, 2009 ; Colquitt et Shaw, 2005 ; Barclay et Kiefer, 2014 ; Lind, 2001 ; Shapiro et Kirkman, 2001). Greenberg (2001) montre ainsi que lorsque les individus forment une impression de justice, le jugement porté est holistique. Dans la même lignée, Shapiro et Kirkman (2001) avancent que les victimes d'injustice réagissent à leur expérience générale de l'injustice. Ces travaux plaident pour une conception globale de la justice (*overall justice*). Toutefois, les approches diffèrent en ce qui concerne leurs évaluations de la justice globale. D'un côté, certains chercheur·e·s suggèrent que celle-ci doit être considérée à travers la perception des individus relative à l'équité des expériences (Lind, 2001) ; de l'autre, des chercheur·e·s plaident pour une considération plus générale de l'équité, par exemple pour déterminer dans quelle mesure l'organisation du travail est équitable (Colquitt et Shaw, 2005 ; Cropanzano *et al.*, 2015) ou juste, soit la conception d'une justice systémique (Haines *et al.*, 2021 ; Haines *et al.*, 2018).

Troisièmement, les dimensions de la justice organisationnelle sont influencées par une conception nord-américaine du travail, centrée sur l'individu et sa perception plus que sur l'organisation du travail en soi. Or, l'approche de la justice gagnerait à analyser également les principes objectifs de l'organisation du travail (notamment le type de contrat de travail, les politiques internes de l'entreprise concernant les promotions, les règles de rémunération etc.) puisqu'ils peuvent aussi être à l'origine d'inégalités et d'injustice (Dubet, 2006 ; Haines *et al.*, 2018 ; Haines *et al.*, 2021). Plus largement, l'analyse des perceptions de justice gagnerait à prendre en compte les particularités sociétales et culturelles propres à chaque pays (Iribarne, 1989) à travers la compréhension des lois et normes qui régulent l'activité de travail. Le cas des salarié·e·s à pourboires au Québec est particulièrement éclairant d'autant plus qu'il est à l'origine de plusieurs tensions et injustices. Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, les serveuse·s perçoivent un salaire minimum horaire inférieur aux autres salariés du

restaurant. D'une part, cette norme présuppose que tous les salarié·e·s à pourboires perçoivent systématiquement ce gain. D'autre part, elle ne tient pas compte de la redistribution des pourboires — qui varie dépendamment des établissements — et pourrait ne pas toujours être équitable. Sous cet angle, on peut penser que si la redistribution du pourboire entre les salarié·e·s de l'établissement n'est pas équitable ou que les travailleuses·eurs ne reçoivent pas de pourboire de la part des client·e·s, une telle iniquité pourrait engendrer différents coûts. Le premier est monétaire, puisque les travailleuses·eurs n'auront pas l'entièreté de leur salaire et devront compléter la différence de leur poche. Le deuxième renvoie à la notion de reconnaissance. Les serveuses·eurs pourraient percevoir cette absence de pourboire comme un manque de reconnaissance envers leur travail. De plus, j'ai montré que la question des pourboires dépasse les murs de la salle et que les cuisinier·e·s en réclament également une part. Afin de comprendre toute la complexité qui entoure les perceptions de justice, il convient également de prendre en compte tous les mécanismes qui construisent le rapport salarial, ce qui ne peut se faire sans les récits et les témoignages des travailleuses·eurs de la restauration.

Une approche qualitative des perceptions de justice et des émotions

Récemment, la sociologie a connu un « tournant émotionnel » : plusieurs sociologues ont fait ressortir le lien entre les émotions et les différentes structures sociales et politiques qui régissent la société (Hochschild, 1979 ; Clough, 2008 ; Dubet, 2018 ; Illouz, 2019). Dubet (2018) explique comment le « ressentiment » des individus provient des transformations des inégalités sociales de ces dernières années, des expériences qu'ont les individus des modèles de justice. Un sentiment d'injustice croissant apparaît dans nos sociétés et il n'est plus relié à l'idéologie de l'appartenance à une classe sociale — comme cela a été longtemps le cas — mais plutôt à un désir de reconnaissance (Duvoux, 2005 ; Honneth, 2013 [1992]). Ce désir de reconnaissance peut être professionnel, social ou les deux. Du côté professionnel, sont questionnées les procédures formelles ou non de l'entreprise ainsi que le travail en lui-même (Zimmermann, 2011). La reconnaissance sociale renvoie au statut conféré à l'individu et à la reconnaissance qu'il reçoit de ses pair·e·s, famille et ami·e·s. Dans cette perspective, les perceptions de justice sont étroitement reliées aux attentes de reconnaissance des acteur·rices

puisque le sentiment d'injustice survient lorsque l'individu ne reçoit pas la reconnaissance escomptée (Honneth, 2013 [1992]).

Dans *La lutte pour la reconnaissance*, Honneth (1992) met en avant la problématique selon laquelle le cœur du social — et des conflits sociaux — devrait être analysé en fonction du principe de reconnaissance. C'est-à-dire que « *les sujets humains se rencontrent, se découvrent porteurs d'attentes de reconnaissance dont dépendent les conditions de leur intégrité psychique ; de tels sentiments d'injustice peuvent conduire à des actions collectives dans la mesure où un nombre important de sujets les perçoit comme typiques d'une situation sociale* » (Honneth, 2013, [1992] : 197). Dans cette perspective, les rapports sociaux sont analysés au travers des différentes formes d'interactions sociales dans lesquelles les individus se reconnaissent les uns les autres et ce qui résulte de ce processus de reconnaissance. Si les individus ne sont pas reconnus, ils peuvent faire « l'expérience du mépris », souvent accompagné d'émotions négatives. C'est en réaction à ce mépris ou à un sentiment d'injustice que naît la lutte pour la reconnaissance selon Honneth (2013). Cette « lutte » est un principe dynamique par lequel les individus vont tenter de se faire reconnaître et dont le mépris et les sentiments d'injustice peuvent devenir des facteurs qui ralentissent ou accélèrent les conflits sociaux (Honneth, 2013, [1992] : 282). C'est donc la qualité des rapports sociaux en lien avec la reconnaissance qui est mise en question. Honneth distingue trois types d'interaction sociale basés sur un principe de reconnaissance : (1) l'amour, qui renvoie à la dimension affective et aux besoins affectifs des individus, est étroitement relié au sentiment de confiance en soi ; (2) le droit, qui renvoie à toute la dimension juridique, au respect des droits de la personne et aux règles établies par la société ; (3) la solidarité, qui émerge de la formation d'un groupe et d'un collectif dans lequel l'individu est intégré et se sent reconnu et apprécié par les membres de ce groupe (Honneth, 2013 [1992] : 218). Ces trois modalités de reconnaissance sont considérées comme des formes d'intégration à la vie sociale.

Or, ce principe de reconnaissance mobilise plusieurs critères de justice tels que l'égalité, le mérite et l'autonomie (Dubet, 2006) et ces critères peuvent être différents et contradictoires d'une personne à l'autre. Dans le contexte de la restauration au Québec qui fait l'objet de cette thèse, un·e cuisinier·e peut, par exemple, estimer que son travail n'est pas reconnu dans la

mesure où il ne perçoit pas de pourboire et où son salaire est inférieur à celui de ses collègues serveuses·eurs. Pour leur part, les serveuses·eurs pourraient soutenir que ce système de rémunération n'est pas juste parce qu'il engendre à leurs yeux une certaine disparité salariale mais pour autant, iels refuseraient le partage de leurs pourboires parce que ce n'est pas à elleux « de donner la moitié de leur salaire pour que leurs collègues vivent mieux » mais plutôt aux restaurateur·rice·s de faire leur part. Construit à partir de témoignages recueillis dans un article de littérature grise abordant la question du partage de pourboires au Québec (La Presse, Siag, 2018), cet exemple met en lumière quatre aspects cruciaux :

1. Les perceptions de justice et de reconnaissance peuvent différer selon la position des travailleuses·eurs dans l'organisation du travail ;
2. Certains principes de justice répondent directement aux normes et lois établies par le contexte national ;
3. Une même situation d'injustice peut être perçue de manière différente selon qui la vit ;
4. Une situation d'injustice peut en cacher une autre.

Afin d'analyser sociologiquement les perceptions de justice et les réactions émotionnelles des travailleuses·eurs de la restauration, il convient donc d'adopter une démarche inductive et compréhensive fondée sur un dialogue entre la théorie et le terrain afin d'observer et de comprendre les tensions, contradictions et manifestations plurielles des sentiments d'injustice.

Les sentiments d'injustice

La typologie des sentiments d'injustice proposée par François Dubet (2006) identifie des principes généraux de justice qui sont mobilisés par les travailleuses·eurs pour décrire une situation de justice ou d'injustice vécue dans leur travail. Les expériences de travail sont analysées selon trois principes de justice : l'égalité, le mérite et l'autonomie. De nombreuses études ont mis en avant la complexité du monde du travail et des inégalités qui en découle (Moulin, 2016). L'approche de Dubet part des justifications que les individus mobilisent pour manifester leur désaccord envers leurs conditions de travail et d'emploi. Par exemple, l'individu s'attend à être traité de manière égale, à obtenir les récompenses (pas uniquement monétaires) qu'il mérite et à bénéficier de l'autonomie nécessaire pour s'épanouir au travail (Dubet, 2006).

Pour illustrer ces différents principes de justice ainsi que les actions injustes auxquelles ils peuvent renvoyer, je prends appui sur la typologie des sentiments d’injustice présentée par Moulin (2016). Dans son ouvrage, *Inégalités : mode d’emploi. L’injustice au travail au Canada*, Moulin propose une grille d’analyse multiniveaux qui articule à la fois les approches des « économies de la grandeur » proposées par Boltanski et Thévenot (1991) à travers les cités⁴⁵ (civique, marchande, renommée, industrielle, domestique et inspirée) et les sentiments d’injustice de Dubet (2006). Cette typologie permet de dégager six types d’expérience de travail qui peuvent être source de sentiments d’injustice pour les individus.

Tableau 3. Typologie des sentiments d’injustice au travail

Principe	Cité	Expérience du travail	Action injuste
<i>Égalité</i>	Civique	Vecteur de droit	Aller à l’encontre des droits
	Renommée	Statut, hiérarchie	Dénigré, être irrespectueux
	Marchande	Champ d’opportunité	Discriminer
<i>Mérite</i>	Industrielle	Valeur d’échange	Être inéquitable, favoriser
<i>Autonomie</i>	Domestique	Source de satisfaction	Empêcher d’éprouver du plaisir
	Inspirée	Activité créatrice	Empêcher de se réaliser

Source : Moulin, 2016 : 72

Le principe d’égalité se base sur le postulat que chacun·e doit recevoir la même chose, être traité de la même manière, et ce, indépendamment de son origine. Le travail est alors considéré comme un vecteur de droits (Moulin, 2016). Dubet montre que même si le principe de justice renvoie à l’égalité, dans nos sociétés démocratiques, nous acceptons un grand nombre

⁴⁵ Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991) analysent les principes de justifications sur lesquels se basent les individus à travers six cités fondamentales possédant leur propre cohérence. Pour que la justification fonctionne, il faut trouver des terrains d’ententes efficaces à travers des valeurs communes soit, les cités. Chaque cité – civique, marchande, domestique, industrielle, inspiration et renom – correspond à une logique argumentative basée sur un bien commun.

d'inégalités sociales (Dubet, 2006). Par exemple, la rémunération est souvent basée sur des critères mettant en avant des compétences académiques plutôt qu'une expérience professionnelle de longue durée. Toutefois, cette configuration est moins présente dans le secteur de la restauration au Québec où la formation n'est pas un prérequis nécessaire. Dans le cas de la restauration, un exemple d'injustice qui dérogerait au principe de l'égalité consisterait à imposer une logique de répartition des pourboires basée sur le statut hiérarchique du restaurant. Ce qui veut dire que la distribution des pourboires se ferait proportionnellement au grade hiérarchique dans l'établissement (gérant·e > serveuses·eurs) plutôt qu'en fonction de savoir qui a véritablement travaillé avec la clientèle.

Le principe de mérite se base sur la valeur d'échange des contributions et des rétributions (Dubet, 2006 : 89). C'est parce que nous sommes égaux que le principe de mérite est mobilisé et ainsi, tout « passe-droit » sera considéré comme une situation d'injustice. De plus, une action sera injuste lorsque l'individu ne se sentira pas reconnu alors qu'il aura fourni les mêmes efforts que l'un·e de ses pair·e·s. Dans cette perspective, la promotion basée sur une préférence de genre, d'âge, d'affinités etc. sera vécue comme une injustice à l'aune de principe. Dans le secteur de la restauration, ce biais pourrait se traduire à la fois dans les promotions mais aussi, dans la division du travail et des tâches. Par exemple, donner un horaire plus favorable à une serveuse que l'on apprécie plutôt qu'à une autre.

Le principe d'autonomie est fondé sur la latitude de l'individu dans l'exercice de son travail et sur la réalisation de soi. Selon ce principe, le travail n'est pas seulement une valeur d'échange ni une manière d'affirmer son égalité ou son mérite, mais c'est également une activité dans laquelle l'individu peut éprouver de la satisfaction et donne du sens à son activité. À l'inverse, un manque d'autonomie peut avoir des conséquences importantes pour l'individu telles que la fatigue et le stress (Dubet, 2006 ; Karasek et Theorell, 1990). Une injustice selon ce principe consisterait à imposer aux travailleuses·eurs des contraintes organisationnelles qui les empêcheraient d'éprouver de la satisfaction dans leur travail. Par exemple, tel serait le cas si aucune marge de manœuvre n'était laissée aux chef·fe·s de cuisine dans la création et l'innovation des plats et si, à l'inverse, il s'agissait plutôt de leur imposer un menu.

La typologie des sentiments d'injustice que je viens de présenter permet de concevoir l'expérience de l'injustice au travail à la fois comme une construction des individus, puisque ceux-ci vont devoir argumenter pour justifier la réalité de cette injustice mais aussi, comme une construction répondant à des principes de justice qui renvoient à l'environnement organisationnel de travail. Selon cette perspective, le regard sociologique se pose à la fois sur la rhétorique des acteur·ice·s, mais également sur les normes, lois du travail et conventions collectives qui régissent l'environnement professionnel afin de mieux comprendre les arguments mobilisés par les travailleuses·eurs. Or, dans le cas de la restauration, certaines normes du travail pourraient grandement influencer les perceptions de justice des travailleuses·eurs.

Le rôle des émotions

Il existe tout un pan de la littérature qui s'intéresse aux liens entre les émotions et les sentiments d'injustice (Hillebrandt et Barclay, 2013 ; Barclay et Kiefer, 2014 ; Cropanzano et Grandey, 2000 ; Ambrose et Schminke, 2009). Homans (1974) décompose la détresse en émotions spécifiques ressenties par ceux qui se perçoivent comme justement récompensé·e·s, sous-récompensé·e·s, ou sur-récompensé·e·s, à la fois par rapport aux autres et par rapport à leurs propres attentes. En réfléchissant à l'évaluation des salaires des travailleuses·eurs, il note que lorsque les individus se considèrent comme justement rémunérés, ils éprouvent de la satisfaction, même s'ils gagnent moins qu'un·e autre travailleuse·eur qui a de meilleures compétences. Lorsque la comparaison avec un·e autre travailleuse·eu suscite le sentiment d'une sous-récompense, les individus sont susceptibles d'éprouver de la colère et de la frustration, voire du ressentiment envers la personne à l'origine de la situation (Homans, 1974 : 241).

Hillebrandt et Barclay (2013) soutiennent que l'expérience globale de l'injustice peut façonner les réactions émotionnelles. Ils suggèrent que si différents types d'injustice suscitent des émotions particulières (par exemple, l'injustice distributive évoque la colère, l'injustice interactionnelle produit de l'indignation), ces réactions créent une émotion globale telle que c'est le ressentiment qui guide les comportements. Dubet (2018) explique que les inégalités multiples accentuent les mécanismes de la frustration et du ressentiment chez les individus. Ainsi, plus l'affirmation de l'égalité est forte, plus les frustrations seront importantes. D'un autre

côté, Barclay et Kiefer (2014) analysent comment les émotions positives et négatives ressenties par les travailleuses·eurs interagissent avec la perception de justice globale et si ces émotions médiatisent l'effet de la justice organisationnelle sur les répercussions qu'elles peuvent avoir sur l'organisation du travail (en termes d'engagement organisationnel, de performance, de retrait etc.). Elles montrent comment, dans certains contextes organisationnels, les émotions négatives engendrent des comportements de démission plutôt que de diminution des performances. Quitter son emploi serait alors une option préférable que le non-respect de la performance (Barclay et Kiefer, 2014). Ces auteures abondent dans le sens des critiques effectuées précédemment sur la fragmentation des dimensions de la justice organisationnelle et soulignent l'importance de considérer la justice dans sa globalité pour comprendre la manière dont les individus réagissent aux questions de justice ainsi que leurs réactions émotionnelles.

Une critique principale peut être faite à l'ensemble des travaux mettant en lien les émotions et la justice organisationnelle. Ces études voient dans les émotions un résultat ou un médiateur mais ne les considèrent pas dans leur dimension processuelle. La plupart des travaux ayant analysé la relation entre les émotions et la justice organisationnelle le font de manière fragmentée (Fredrickson, 1998 ; Baumeister *et al.*, 2001 ; Taylor, 1991), ce qui entraîne certaines lacunes et un manque de consistance (Barclay et Kiefer, 2014 ; Cropanzano *et al.* 2010).

Depuis 1980, plusieurs domaines scientifiques se sont intéressés à l'analyse des émotions (Keltner et Ekman, 2000 ; Loriol, 2020 ; Jeantet, 2018). Précurseure dans l'analyse des émotions en sciences sociales, Hochschild (1983) explique que les émotions ont été historiquement étudiées selon deux traditions : la première — organismique — voit l'émotion comme la résultante d'un processus biologique et s'intéresse à l'origine des émotions. Sous cet angle, l'émotion est une réponse du corps commune et identique chez tous les individus ; la seconde — interactionnelle — perçoit l'émotion comme un processus associé à un contexte social. En ce sens, les émotions doivent être analysées en lien avec les interactions puisqu'elles sont socialement situées et constamment en mouvement (Hochschild, 1983 ; Dewey, 1922).

Inspirée de ces deux traditions, Hochschild en développe une troisième, psycho-sociale, dans laquelle les émotions sont vues comme un processus individuel (l'individu ressent

l'émotion) situé dans un contexte social avec lequel l'acteur·rice va devoir composer afin de s'ajuster aux normes. Sous cet angle, l'analyse porte sur les efforts et la régulation que les personnes fournissent pour répondre aux protocoles ou aux normes sociales dans lesquelles iels se trouvent et montrer les émotions appropriées. Hochschild appelle cette régulation « travail émotionnel » (Hochschild, 1983 ; Grandey, 2000) : elle désigne ainsi l'acte par lequel un individu essaie de changer le degré ou la qualité d'une émotion ou d'un sentiment. Hochschild emploie les termes « émotions » et « sentiments » de manière interchangeable, de même que nous employons « perceptions » et « sentiments » d'injustice. Il faut toutefois noter qu'une émotion est définie comme le résultat d'une coopération entre le corps et l'esprit et qu'elle comporte une intensité que le mot sentiment n'a pas (Hochschild, 1983 ; Hochschild, 2003).

Hochschild (1983) explore l'instrumentalisation des émotions à travers l'exemple des hôtesses de l'air de la compagnie nord-américaine Delta Airline. Elle montre ainsi le double usage qui est fait des émotions par l'entreprise : d'un côté, le sourire qui doit être constamment affiché par les hôtesses puisque celui-ci fait partie de l'image de la compagnie et de la conception du service à la clientèle. De l'autre, les formations offertes au personnel navigant qui tournent « le sourire » comme un travail à faire pour-soi, pour préserver sa santé. Émerge alors une différenciation importante entre les émotions que je ressens, celle que mon entreprise me demande d'afficher et celles que mon entreprise me vend comme facteur de protection face à des comportements qui peuvent m'atteindre. Comme si le sourire permettait de placer un bouclier entre l'hôtesse et ses client·e·s. Or, cela est d'autant plus problématique que le travail émotionnel des hôtesses se fait majoritairement en interaction avec des clients hommes ce qui pourrait exposer les hôtesses à des comportements non désirés (Hochschild, 1983).

Bien que, la gestion émotionnelle permette de maintenir un équilibre entre proximité et distance avec les client·e·s, cet équilibre est perturbé par l'intensification du travail et la précarisation des contrats de travail. Ainsi, dans l'exemple mobilisé par Hochschild, les compagnies aériennes, soumises aux prix concurrentiels de nouveaux entrants, élargissent leur clientèle tout en exigeant le même niveau de qualité de service de la part de leurs hôtesses sans tenir compte de l'impossibilité, pour ces dernières, de satisfaire ces exigences et des

répercussions que cela aura sur leur santé psychologique en termes d'épuisement professionnel (Hochschild, 1983 ; Hochschild, 2003).

En ce sens, il apparaît évident que le travail émotionnel fait partie du travail des employé·e·s et favorise l'atteinte des objectifs organisationnels (Hochschild, 1983 ; Ashforth et Humphrey, 1995 ; Fulmer et Barry, 2009). Pour ce faire, dans le secteur des services, les travailleuses·eurs développent différentes stratégies de régulation des émotions durant leurs interactions avec les client·e·s (Hochschild, 1983). Deux principales stratégies sont utilisées par les individus, une modification de l'aspect observable des émotions (*deep acting*), ou une simulation des émotions ressenties (*surface acting*) (Hochschild, 1983). Ces modifications requièrent des efforts de la part des travailleuses·eurs, puisqu'ils doivent respecter les règles d'affichage qui sont conventionnellement acceptées, peu importe ce qu'ils ressentent. Ainsi, Hochschild (1983) rapporte que le travail émotionnel peut nuire à la santé des individus, notamment en augmentant le stress au travail ainsi que les risques d'endurer un épuisement professionnel (voir Fulmer et Barry, 2009 pour une synthèse des connaissances). Compte tenu des caractéristiques du travail dans le secteur de la restauration (surtout pour le service) présentée dans le premier chapitre, on peut imaginer que leur travail émotionnel est tout aussi important que celui des hôtesse·s de l'air d'Hochschild puisque le travail dans les restaurants incarne un bon nombre des caractéristiques de service associées au travail émotionnel. À ces dernières, s'ajoutent des tensions supplémentaires :

- La restauration est un secteur extrêmement concurrentiel dans lequel les entreprises survivent difficilement. Les travailleuses·eurs de la restauration du Québec n'échappent pas à l'intensification du travail, tout en devant également maintenir des standards de service afin de rester compétitifs.
- Au Québec, le salaire des serveuses·eurs dépend directement du pourboire et donc de l'interaction avec les client·e·s. Dans cet échange, on peut penser que si les serveuses·eurs ne respectent pas les exigences émotionnelles du travail de service (afficher une attitude positive), leurs revenus pourraient être affectés négativement (i.e percevoir moins ou pas de pourboires).

À ce sujet, l'ethnographie de Gatta (2002) est particulièrement éclairante sur le rôle des émotions dans le travail des serveuses·eurs. À travers des témoignages et des observations, elle montre comment pour faire face au risque de voir leurs revenus amputés, les serveuses·eurs aux États-Unis renforcent le contrôle et leur résistance au travail en manipulant les « scripts émotionnels » dictés par leur organisation de travail (Gatta, 2002). Ces « scripts » routiniers font appel aux idéaux nord-américains du service à la clientèle dans lesquels on s'attend à ce que la serveuse soit souriante et aimable et « les client·e·s soient les rois ». À travers cette étude, c'est la manière dont les serveuses·eurs gèrent les expériences professionnelles déstabilisantes sur le plan émotionnel qui est explorée (relation client·e, interaction avec les managers, pourboires etc.). Gatta avance que les scripts émotionnels visant à rétablir un équilibre émotionnel encourageant les serveuses·eurs à afficher les émotions approuvées par l'entreprise et le contexte sociétal en général, comme le fait de devoir être poli·e et courtois·e en tout temps avec les client·e·s, ne sont pas toujours facile à réaliser et respecter (Gatta, 2002 ; 2009). Par exemple, elle amène une subtile distinction entre « obtenir » du pourboire et « créer » du pourboire (Gatta, 2009). En effet, en s'inspirant des travaux de Paule (1991), elle montre comment les serveuses·eurs vont manipuler l'organisation du travail pour créer des pourboires. Ainsi, pour augmenter leur salaire⁴⁶, les serveuses·eurs de son étude ignorent les recommandations des managers (de soigner le service) et vont faire un service plus rapide afin d'augmenter le volume de client·e·s (Gatta, 2002 ; 2009). Dans ce cas, les serveuses·eurs ne tentent pas de « séduire » les client·e·s pour qu'ils leur donnent plus de pourboires, mais vont plutôt viser un meilleur pourboire en tirant parti d'un accroissement du flux de service.

Gatta va au-delà des travaux ayant exploré le travail émotionnel et montre la part d'agentivité des serveuses·eurs dans l'équilibre de leurs émotions au travail. Elle montre notamment comment les serveuses·eurs s'engagent dans une ou plusieurs pratiques émotionnelles afin de rétablir un équilibre émotionnel et réparer certaines émotions négatives ressenties sur le lieu de travail (comme la colère par exemple)⁴⁷. Le niveau de contrôle de soi

⁴⁶ Le pourboire est une partie intégrante du salaire des serveuses·eurs aux États-Unis.

⁴⁷ Plusieurs pratiques sont décrites dans l'ethnographie de Gatta, parmi elles, il y a le fait de parler à son manager du mécontentement ressenti, créer de nouvelles émotions, exprimer sa colère etc.

est particulièrement important dans le travail de service et relèverait d'un certain « ethos professionnel ». À ce propos, Gatta montre comment la serveuse et le serveur, afin de respecter cet ethos, vont naviguer entre le comportement rationnel attendu sur leur lieu de travail (comme celui de garder son calme ou d'exprimer sa colère dans les coulisses du restaurant) et les situations émotionnelles qu'ils vivent (Gatta, 2002). Finalement, l'ethnographie de Gatta montre bien comment les serveuses·eurs choisissent de respecter, d'ignorer, de modifier ou de créer différents scripts émotionnels en fonction de leur contexte de travail et de leur journée de travail (s'il y a plus ou moins d'achalandage) et comment ces scripts émotionnels renforcent les stéréotypes de genre au travail.

D'autres travaux pointent le lien entre les émotions et la santé. Karasek et Theorell (1990) ont montré comment la suppression des émotions telles que la colère pouvait être associée à de l'hypertension artérielle et à des problèmes cardiaques. Soares (2003) signale que la dimension physique et psychologique du travail peut aussi influencer le travail émotionnel notamment à travers une dissonance émotive qui peut augmenter le stress au travail. Par exemple, lorsqu'une serveuse doit répondre à des avances d'un client avec de la distance sans pour autant éveiller de la frustration chez ce dernier. Cette situation est qualifiée par l'auteur de « refroidissement diplomatique » (Soares, 1998). Soares va plus loin dans ses analyses en expliquant que les larmes au travail marqueraient « l'impossibilité de gérer ses émotions » dans une situation où le stress est intense et chronique (Soares, 2000).

Les conditions de travail influencent les émotions des travailleuses·eurs, ce qui pourrait engendrer des réactions émotionnelles. Or, les réactions émotionnelles sont socialement genrées. Ainsi les hommes sont socialisés à ne pas pleurer et à garder une ligne de conduite plus « cartésienne » en prenant de la distance vis-à-vis de leurs émotions alors que les femmes pleurent, réaction émotionnelle associée à la féminité (Soares, 2000 ; Gatta, 2002). Ce genre de standard est fortement mis en avant dans l'activité professionnelle et pourrait même influencer d'autres enjeux organisationnels.

En somme, nous voyons que les émotions jouent un rôle bien plus complexe qui mérite d'être exploré. En ce sens, l'injustice pourrait susciter différentes émotions et réactions émotionnelles, être masquée ou accentuée par des normes organisationnelles et rendre plus

complexe le travail émotionnel des travailleuses·eurs. Cependant, la littérature sur la justice organisationnelle n'a procédé qu'à une incorporation sporadique et fragmentée de la manière dont les émotions interagissent avec les perceptions de justice. Pourtant, dans son ouvrage, Jeantet (2018) fait ressortir comment les émotions au travail répondent à différentes dynamiques et enjeux sociaux. Ainsi, elle montre que les émotions font l'objet de représentations qui varient en fonction des milieux professionnels et des collectifs de métiers. De plus, n'étudier les émotions des individus que dans leur relation avec la satisfaction au travail ou la performance reste très limité et limitant parce que cette approche est fondée sur une perception individualiste des émotions sans les mettre en perspective avec les contextes sociaux et les rapports de dominations et de discriminations qui peuvent en résulter — en termes d'âge, de sexe, d'origine ethnique pour ne citer que quelques exemples (Jeantet, 2018).

Pour une approche compréhensive, holistique et processuelle des perceptions de justice des travailleuses·eurs de la restauration

Dans cette thèse je souhaitai apporter des éléments de réflexion sur la manière de conceptualiser les perceptions de justice des travailleuses·eurs en apportant un nouveau regard. D'un côté, la sociologie du travail et de la santé tend plutôt à discuter des facteurs de risque et des déterminants liés au travail ayant un impact sur la santé physique et mentale sans questionner les notions de justice, comme si cette dimension allait de soi. D'un autre côté, l'approche des inégalités au travail qui aborde les questions de justice, « les inégalités injustes », ou encore celle des organisations qui aborde la question de la justice d'une manière très individuelle, n'aborde pas (ou très peu) la question de la santé psychologique des travailleuses·eurs à travers leurs réactions émotionnelles.

En prenant en compte les contextes sociétaux et organisationnels, les perceptions d'injustice des individus, les expériences vécues par ces dernier·e·s et les différents stéréotypes liés au secteur de la restauration, cette thèse tente de comprendre par quels processus les travailleuses·eurs se réapproprient, façonnent ou (dé)masquent les expériences d'injustice afin d'y faire face et comment ces mécanismes interagissent leurs réactions émotionnelles.

Il s'agit d'abord d'envisager les perceptions de justice des travailleuses·eurs à travers une approche compréhensive et sociologique de leurs expériences d'injustice et de leurs réactions émotionnelles. L'ambiguïté et la complexité qui émergent des données qualitatives recueillies sur ce terrain amènent d'abord à combiner l'analyse des dimensions de la justice (Greenberg, 1993) aux principes mis en œuvre par les individus pour dénoncer les injustices vécues (Dubet, 2006).

Par ailleurs, j'adopte une approche contextuelle et générale qui s'inscrit dans la lignée des travaux remettant en question la fragmentation des dimensions de la justice organisationnelle (Ambrose et Schminke, 2009 ; Colquitt et Shaw, 2005 ; Barclay et Kiefer, 2014 ; Lind, 2001) et critique les approches individualistes des émotions au travail (Jeantet, 2018). Je défends ainsi la thèse selon laquelle les perceptions de justice des travailleuses·eurs doivent être analysées de manière holistique et processuelle. En effet, les sentiments d'injustice que peuvent éprouver les individus émergent en réaction à des systèmes d'interaction et à des conventions établies par différents acteurs (tels que les pouvoirs publics, l'entreprise, les collègues, etc.). Ces conventions, qui peuvent être perçues comme injustes, peuvent aussi renvoyer à plusieurs dimensions de justice organisationnelle ainsi qu'à plusieurs principes de justification ou de dénonciation⁴⁸.

Comme nous l'avons vu, les perceptions de justice des individus ne se forment pas de manière isolée et renvoient bien souvent aux pratiques organisationnelles qui encadrent les conditions de travail et d'emploi. De même, les émotions au travail ne sont pas une simple réponse biologique du corps des travailleuses·eurs mais renvoient à un processus complexe influencé par plusieurs normes sociales (stéréotypes de genre, climat organisationnel etc.). Ce travail émotionnel — très présent dans le secteur de la restauration — peut-être à l'origine de diverses tensions qui auront par la suite une influence sur la santé psychologique des travailleuses·eurs. Nous avons également souligné le lien entre les émotions et les sentiments d'injustice. Cependant, ces recherches comportent des lacunes et ne permettent pas de rendre compte des différents enjeux sociaux ainsi que des dynamiques organisationnelles et

⁴⁸ Comme nous avons pu le voir avec l'exemple du pourboire p. 64.

dynamiques intercollectives de travail⁴⁹ qui contribuent à la formation de ces perceptions de justice et de ces réactions émotionnelles.

De plus, il s'agira de prendre en considération les trajectoires professionnelles et les caractéristiques sociodémographiques (genre, âge, statut de migration) des travailleuses·eurs dans cette analyse puisqu'elles sont susceptibles d'influencer les perceptions de justice et les réactions émotionnelles, du fait de la singularité de chaque personne mais aussi en raison de l'influence résultant des trajectoires professionnelles de chacun·e.

Tous ces aspects seront mis en perspective par la dimension temporelle de la thèse ainsi que par la prise en compte du contexte de pandémie apparu pendant la collecte des données. Ainsi, pourra être analysé comment, dans un contexte de crise sanitaire, certaines interactions et conventions qui étaient auparavant perçues comme justes ne sont plus désormais considérées comme telles.

Finalement, il s'agira de se questionner sur les enjeux organisationnels du restaurant étudié. Selon son organisation et sa taille, les enjeux varient sensiblement. Ainsi, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, la question des pourboires suscite beaucoup de questions et de tensions dans le secteur de la restauration au Québec, ce qui rend indispensable une approche organisationnelle des logiques de rémunération à l'œuvre dans le restaurant étudié. Cependant, comme nous l'avons également vu dans les schémas de Whyte (1949), selon la taille du restaurant, la dynamique se modifie et d'autres enjeux apparaissent. Pour en comprendre la teneur, il faut, comme le dit Zimmermann, « replacer l'entreprise et le travailleur au cœur de l'analyse » (Zimmermann, 2011).

⁴⁹Il est question ici de rendre également compte des niveaux intermédiaires possibles entre l'organisation et les travailleuses·eurs dans l'analyse des perceptions de justice et des réactions émotionnelles. Par exemple, comment les perceptions et les réactions s'insèrent-elles dans un collectif, sachant que, sur la question de la répartition des pourboires, le point de vue diffère également d'un collectif de travail à l'autre (cuisinier·e·s - serveuses·eurs).

L'ensemble de ces considérations m'amène à poser quatre questions auxquelles cette thèse s'efforce de répondre :

- (1) Quels sont les enjeux centraux qui configurent les expériences de justice des travailleuses·eurs et leurs réactions émotionnelles à ces expériences ?
- (2) Dans quelle mesure les expériences de justice et d'injustice et les réactions émotionnelles sont modulées par les trajectoires biographiques, professionnelles des travailleuses·eurs, le collectif de travail et par le contexte de crise auxquels les institutions sont susceptibles d'être confrontées ?
- (3) Comment les réactions émotionnelles aux injustices configurent-elles les conduites que les travailleuses·eurs adoptent envers leur organisation ?
- (4) Comment le travail émotionnel s'insère-t-il dans la relation entre la perception de justice et d'injustice et la réaction émotionnelle des travailleuses·eurs ?

Conclusion

Ce chapitre a permis de poser le cadre théorique de cette thèse et a montré la pertinence d'étudier les perceptions de justice en lien avec les conditions de travail et d'emploi. Ainsi on a pu voir que les dimensions de la justice organisationnelle — distributive, procédurale, informationnelle et interactionnelle — sont intimement reliées aux conditions de travail et d'emploi de l'organisation. Toutefois, certaines limites amènent à reconsidérer la manière d'étudier les perceptions de justice des travailleuses·eurs.

Ainsi pour analyser ces perceptions ainsi que les réactions émotionnelles des travailleuses·eurs de la restauration, il s'avère pertinent d'adopter une approche compréhensive et sociologique qui amène à dépasser la fragmentation des perceptions de justice pour considérer différents éléments : les enjeux organisationnels émergents, le discours des acteur·rices ainsi que leurs trajectoires biographiques et professionnelles.

Chapitre 3. Ethnographier au restaurant

Cette thèse découle d'une ethnographie réalisée entre juillet 2019 et octobre 2020 au sein d'un établissement de restauration montréalais inséré dans un groupe de restaurants québécois. Mon terrain et le contexte sociétal, profondément marqués par la crise sanitaire de la COVID-19, m'ont amenée à réviser en cours de route certaines des démarches méthodologiques initialement prévues et surtout, à introduire de nouvelles dimensions à cette recherche.

J'avais d'abord conçu mon exploration de terrain comme un approfondissement du cadre d'analyse qu'offre le modèle de justice organisationnelle (Greenberg, 1993) avec l'ajout de la typologie des sentiments d'injustice de Dubet (2006) mais sans concevoir, pour autant, l'option de faire une ethnographie. Ma démarche initiale comportait quelques observations, des entretiens semi-directifs et des passations de questionnaires. Je comptais aborder les questions de justice de manière transversale en prenant les catégories proposées par les modèles de Greenberg et Dubet en vue de mesurer la relation entre ces dimensions et la santé psychologique et ce, dans une démarche de comparaison internationale (Québec-France). Toutefois, « le terrain⁵⁰ » m'a amené à concevoir de manière ethnographique mon étude et en conséquence, à procéder à une collecte de données me permettant de rendre compte sur le plan analytique de l'influence des trajectoires des individus sur les perceptions de justice et les réactions émotionnelles. Effectivement, j'avais prévu d'observer pendant 2 à 3 heures par jour, mais je me suis vite aperçue qu'une telle observation ne pouvait rendre compte de la complexité de leur travail. Je restais alors jusqu'à ce que le quart de service se termine et parfois même après. Certain·e·s travailleuses·eurs me proposaient d'aller prendre un café ou un verre pour discuter. Ces moments « hors travail », qui pouvaient se dérouler dans le restaurant comme à l'extérieur, m'ont permis de forger un certain degré de confiance avec les participant·e·s. Souvent, on revenait sur leurs journées de travail et sur leurs impressions et réactions, sur ce qu'ils avaient remarqué, ce qui les avait chamboulé·e·s comme ce qui les avait fait rire. J'ai décidé d'appeler

⁵⁰ « Le terrain » tel qu'écrit ici renvoie tant aux observations en présentiel dans le restaurant, qu'aux échanges avec les travailleuses·eurs du restaurant étudié.

ces moments⁵¹ les « petites anecdotes de service ». L'anecdote est perçue comme « une petite histoire plaisante » (Renard, 2011) dont le récit relate un fait qui illustre une situation, des mœurs ou un trait de caractère. Pour reprendre les mots de Renard (2011) « l'anecdote miniaturise et illustre un problème social, une question morale, sur un mode moins dramatique que le fait divers mais tout aussi révélateur ». Ces anecdotes servaient à refléter et à contextualiser la réalité des travailleuses·eurs de la restauration. La plupart du temps, ces anecdotes étaient entendues ou racontées lors de mes observations, comme en témoigne l'extrait ci-dessous.

Petites anecdotes de service : novembre 2019, 12h am

Je finis mes dernières notes sur mon observation du service de cuisine quand Adrien (*prénom fictif*) [cuisinier] se dirige vers moi et me dit : « Oh j'ai vraiment cru qu'on allait dormir là ! *Rire*. C'était *wild* [à propos du quart de travail] ! Un vrai champ de bataille. T'as vu les flammes lorsque j'ai fait le sauté ? Ça impressionne hein ? C'est ça ! Tu commences le service mais tu sais jamais quand tu finis. *Rire*. Tu vas voir ce soir, tu vas rêver de ça ! Du chaos et du bruit. Une fois que le bruit entre dans tes rêves, kitchen got you ! »

Lorsque j'étais dans le restaurant, les travailleuses·eurs manifestaient plus d'intérêt à parler avec moi, à me raconter leurs anecdotes et impressions plutôt que de répondre au sondage que j'avais fait passer. Après trois relances au courant de l'année et face au très faible succès en termes de réponses, j'ai laissé de côté le devis quantitatif de cette recherche.

Ma longue présence sur le terrain (16 mois) m'a permis d'observer une bonne partie de l'organisation de ce restaurant dont la structure sera présentée plus bas (p. 93). Observer les conditions de travail des travailleuses·eurs, recueillir leurs témoignages⁵² et suivre leurs

⁵¹ Tous ces moments étaient cadrés par le rappel des objectifs de ma recherche et je demandais la permission de prendre des notes sur mon carnet. Toutefois, il est important de souligner que lorsqu'un·e travailleuse·eur n'était pas à l'aise avec le principe que ce récit figure dans mes observations, je ne prenais aucune note.

⁵² Pendant mes observations mais aussi par le biais des entretiens.

trajectoires professionnelles⁵³ étaient nécessaire pour faire émerger ce qui se joue au sein d'un établissement de restauration. Mais aussi, pour voir comment certains enjeux organisationnels s'imbriquaient, évoluaient et comment les travailleuses·eurs composaient avec les logiques managériales, leurs collègues et leurs conditions de travail. La dimension temporelle a également permis de révéler les transformations des configurations organisationnelles suite à la crise pandémique puis de montrer que ce qui est considéré juste dans un temps donné et dans un contexte donné peut voir sa qualification évoluer.

Les témoignages des travailleuses·eurs de la restauration m'ont, quant à eux, amenés à revoir et redéfinir le cadre théorique de la justice organisationnelle. Lors des entretiens, je commençais toujours par poser des questions sur leurs trajectoires professionnelles, leurs conditions de travail et leurs salaires. Ensuite, je posais des questions sur leur autoperception de leur santé physique et psychologique. Puis, je revenais sur certains aspects que j'avais pu observer comme, par exemple, dans le cas de Paul (serveur) à qui j'ai posé des questions sur un de ses services pendant lequel je l'avais vu s'énerver. Je suis revenue sur cet instant pour comprendre l'origine de l'énervement. En ce sens, les observations m'ont permis d'avoir accès à des moments où des travailleuses·eurs ont fait l'expression de leurs émotions en réaction à certaines situations (cette expression pouvait être verbale ou non verbale, dans tous les cas, cela a été pris en note dans mon carnet). Enfin, je terminais l'entretien en leur demandant si iels avaient perçu une injustice dans l'exercice de leur emploi et, le cas échéant, de me la raconter.

Lorsqu'iels parlaient de leurs expériences de travail ou de la situation d'injustice que je leur demandais de me raconter, les travailleuses·eurs mobilisaient plusieurs éléments d'explication qui pouvaient renvoyer à diverses dimensions du cadre d'analyse de justice organisationnelle et ce, pour une même situation. Également, en réinterrogeant dans un deuxième et parfois un troisième entretien les participant·e·s, j'ai pu constater que les perceptions de justice que j'avais identifiées auparavant n'étaient pas figées. C'est particulièrement saillant lorsqu'on parle des rémunérations, comme nous le verrons par la suite avec la présentation des résultats.

⁵³ Démissions, nouvelles embauches, réembauches, promotions, déclassements etc.

Dans ce chapitre, je présente d'abord les éléments de l'approche ethnographique adoptée et fais ressortir l'originalité d'une telle approche pour l'étude des perceptions de justice et des réactions émotionnelles des travailleuses·eurs de la restauration. Par la suite, il s'agira de revenir sur la genèse de cette recherche par le biais des questionnements qui ont initié cette étude ainsi que des démarches entreprises pour avoir accès au terrain tout en recontextualisant cet accès compte tenu de l'effet de la crise sanitaire. Puis, il s'agira de présenter la collecte des données à travers les observations et les entretiens. Ensuite, je dresserai un portrait du restaurant à l'étude ainsi que de sa main-d'œuvre et de sa structure sociale. Ce qui m'amènera à clore ce chapitre par le traitement des données ainsi que les trois enjeux organisationnels autour desquels j'ai organisé les résultats.

Le bien-fondé d'une approche ethnographique

La démarche proposée dans ma recherche résulte principalement d'une approche *abductive* (Tavory et Timmermans, 2014) qui est axée sur le réajustement du cadre d'analyse en fonction des observations et du terrain. Selon cette approche, si les généralisations issues des observations ne fonctionnent plus avec les théories mobilisées, alors il faut revoir et redéfinir la théorie. Sous cet angle, la problématique évolue avec le terrain. Cette démarche laisse une plus grande marge de manœuvre aux chercheur·e·s et favorise l'expression de la créativité de leur recherche (Tavory et Timmermans, 2014 : 5-6). Cette thèse est également inspirée des recherches mettant en avant la pertinence de l'ethnographie pour la sociologie (Glaeser, 2005 ; Buscatto, 2012 ; Cefai, 2010 ; Hammersley *et al.*, 1983 ; Schwartzman, 1993 ; Tavory et Timmermans, 2009) et des travaux ethnographiques menés spécifiquement sur les restaurants (Whyte, 1949 ; Gatta, 2002 ; Hassoun, 2010 ; Beriss et Sutton, 2007 ; Garnier, 2010 ; Sutton *et al.*, 2004 ; Crenn *et al.*, 2014). Finalement, le contexte de crise sanitaire m'a contrainte à laisser de côté la dimension comparative de la thèse (puisque les déplacements dits « non-essentiels » étaient interdits par les règles sanitaires) mais a permis de révéler certaines transformations organisationnelles et certaines tensions avec lesquelles interagissent les travailleuses·eurs de la restauration tout comme les gestionnaires de restaurant en situation de crise. Par exemple, au moment de la déclaration de l'état d'urgence sanitaire et de la fermeture imposée aux

établissements de restauration, le propriétaire et le directeur⁵⁴ du restaurant ont dû prendre des décisions pour en assurer la survie. Ces décisions répondaient à une certaine logique managériale comme je le montre au travers des résultats. Ces modifications méthodologiques et analytiques ont été triangulées par l'analyse des lois et normes du travail qui régulent les conditions de travail et d'emploi dans un contexte pré-pandémique puis dans un contexte de pandémie, par des données administratives relatives au cas étudié ainsi que par mes propres observations de terrain.

La démarche empruntée combine enquête de terrain, entrevues semi-dirigées et étude de cas. Cette stratégie méthodologique repose sur une approche d'observation semi-participante dans le restaurant à l'étude. Les outils de traitement ont été également conçus de manière à établir des correspondances thématiques entre les différents matériaux (oraux, documentaires et observations) (Cefaï, 2003).

Apports et exigences de la démarche ethnographique

L'ethnographie est une démarche d'enquête s'appuyant sur des observations *in situ* prolongées, pouvant être participantes ou semi-participantes, continues ou fractionnées mais qui sont insérées dans un — ou plusieurs — terrain(s) d'enquête, requérant l'implication à la première personne, de l'enquêteur·rice (Cefaï, 2010 ; Buscatto, 2012 ; Hammersley *et al.*, 1983 ; Schwartz, 1993). En ce sens, l'expérience de l'enquêteur·rice est un élément fondamental de ce type d'approche. Comment accède-t-on au terrain ? Comment gagnons-nous la confiance des participant·e·s ? Quel langage mobilise-t-on ? Quel est notre lien avec le terrain et les participant·e·s ?

Cette démarche requiert une prise de notes en vue d'une description précise de ce que nous observons/vivons sur le terrain (la plupart du temps dans un journal de terrain mais qui peut se combiner également avec des enregistrements audios et des photos) afin de pouvoir par la suite, traiter ce corpus de données. L'ethnographie requiert une grande réflexivité de la part

⁵⁴ Dans le restaurant étudié, aucune femme n'occupe de poste supervision ou de direction. C'est pourquoi les mots décrivant ce type de poste au sein de l'Épicure ne seront plus féminisés (gérants, directeur) dorénavant.

des chercheur·e·s ; bien au-delà d'une simple méthode, c'est « une autre manière de faire les sciences sociales » (Cefaï, 2010). « L'engagement ethnographique » tel qu'expliqué dans l'ouvrage de Cefaï (2010) est basé sur trois principes : (1) faire des descriptions qui restituent le plus fidèlement possible les observations ; (2) montrer de près « ce qu'il se passe dans des ordres d'interactions » au sens goffmanien du terme et en faire apparaître tous les rouages ; (3) adopter une démarche éthique et déontologique de recherche.

L'ethnographie est une démarche qui évolue au fil du temps, de la présence sur le terrain, des interactions avec les participant·e·s et des questionnements qui en émergent (Buscatto, 2012 ; Tavory et Timmermans, 2009 ; Tavory et Timmermans, 2014 ; Cefaï, 2010). Pour le dire dans le langage de restauration, la démarche ethnographique s'apparente à la création d'un nouveau plat ! Les chef·fes de cuisine composent leurs recettes au fur et à mesure qu'ils interagissent avec les commentaires de leurs pair·e·s, leurs patron·ne·s et leurs collègues, ce qui requiert une série d'ajustements et d'adaptations aux critiques reçues mais aussi, à la clientèle qu'ils tenteront de séduire. L'ethnographie est un travail progressif et itératif qui appelle la mise en relation des différents matériaux récoltés avec la théorie et les pair·e·s (Buscatto, 2012 ; Cefaï, 2010 ; Tavory et Timmermans, 2009 ; Tavory et Timmermans, 2014). Loin de ne se limiter qu'aux témoignages (reproches souvent faits aux méthodes ethnographiques), elle permet en partant d'une étude de cas d'établir des conceptualisations solides aptes à rendre compte de phénomènes sociaux plus larges (Glaeser, 2005).

Le pouvoir explicatif et compréhensif de l'ethnographie d'un restaurant

À ma connaissance, aucune ethnographie n'existe qui ait tenté de comprendre le lien entre les perceptions de justice et les réactions émotionnelles des travailleuses·eurs de la restauration. Cependant, quelques ethnographies sur les restaurants et les serveuses·eurs ont été réalisées. Ainsi, Gatta (2002) ethnographie le travail des serveuses·eurs de restaurants aux États-Unis par le biais d'observations participantes et d'entretiens semi-directifs menés dans différents établissements de restauration. Ce travail d'immersion de 7 mois lui permet ainsi de révéler les « scripts émotionnels » auxquels ont recours les serveuses·eurs afin de médiatiser leurs émotions lorsqu'ils sont confronté·e·s à des situations difficiles. Cette ethnographie a particulièrement fait ressortir la part de contrôle que les serveuses·eurs ont sur leur travail et

comment il opère. Cette relation serait difficilement appréhendable autrement. Hassoun (2010) montre, par le biais de son ethnographie sur deux restaurateurs New-Yorkais, comment l'offre et la demande, dans un marché hyper concurrentiel comme celui de la restauration, s'articulent aux trajectoires personnelles et migratoires des individus. L'ouvrage collectif dirigé par Beriss et Sutton (2007) présente plusieurs enquêtes ethnographiques menées sur les tables américaines et sur les pratiques alimentaires. Cet ouvrage s'interroge surtout sur la place des restaurants de tous types et leur rôle dans la société nord-américaine. Dans la même lignée que les questionnements de Beriss et Sutton (2007), Garnier (2010) et Crenn *et al.* (2014) s'interrogent sur le rôle de la migration dans les pratiques alimentaires de certains restaurants en croisant leurs enquêtes par le milieu urbain dans lequel les restaurants sont insérés.

Quand bien même ces ethnographies se sont déroulées dans des contextes nationaux différents et des types de restaurants différents du nôtre, ou encore, sur une catégorie de travailleuses·eurs plutôt que sur l'ensemble du personnel de l'établissement, elles insistent sur la pertinence de réaliser un travail ethnographique lorsqu'on veut étudier les restaurants et les rapports sociaux qui s'y déroulent (Gatta, 2002 ; Hassoun, 2010 ; Beriss et Sutton, 2007 ; Garnier, 2010 ; Sutton *et al.*, 2004 ; Crenn *et al.*, 2014). En effet, le travail ethnographique permet de comprendre ce qui se joue dans un établissement de restauration et comment s'imbriquent ces différentes dimensions constitutives. Nous faisons ici référence à la fois aux divers espaces de travail (la cuisine et la salle) mais aussi, à la pluralité des collectifs de travail (cuisinier·e·s, serveuses·eurs, commis·es etc.) et aux relations de travail qu'entretiennent les travailleuses·eurs au sein de l'organisation (qu'elles soient en lien avec leurs collègues, les client·e·s ou la direction). Par exemple, Gatta (2002) montre bien la part d'agentivité des serveuses·eurs pour rebalancer leurs émotions et « créer » plus de salaire. Hassoun (2010) met en exergue comment les trajectoires migratoires permettent aux deux restaurateurs étudiés de faire face au marché concurrentiel de New York en innovant au travers d'un plat qui retrace leurs origines. Or, ces aspects seraient difficilement observables autrement. Ces conclusions convergent avec les suggestions faites par Whyte (1949) qui, face à une démarche initiale inopérante, a conduit, avec son équipe une ethnographie participante testant différents métiers et créant ainsi des liens avec les travailleuses·eurs (voir Appendix A dans Whyte, 1949 : 359).

Dans mon cas, l'ethnographie s'est imposée dès mon entrée sur le terrain, non seulement par le biais des liens tissés avec chacun·e des travailleuses·eurs, managers et directeurs, mais aussi, par la richesse des observations et des données récoltées lors des espaces d'informalités (pendant les pauses par exemple). Ces liens ont été décisifs et m'ont donné un accès privilégié à certaines informations. Ni totalement participante, ni totalement extérieure au terrain, ma position se situait dans un entre-deux (semi-participante). Du fait de mes expériences personnelles dans le secteur de la restauration (plus de 10 années d'expériences dans différents emplois de service et d'aide), je comprends et connais la dynamique des restaurants, tout comme le langage de la restauration. Il m'est donc parfois arrivé d'aider les travailleuses·eurs de la salle dans leurs tâches de mise en place, tout comme il m'arrivait d'écouter les confessions de travailleuses·eurs pendant mes heures d'observations. Mon regard ne se portait plus alors sur la salle dans laquelle se déroulait l'ensemble de l'action mais sur cette personne qui sortait de sa cuisine ou prenait du temps sur son service et venait se confier. Ce lien de confiance, tissé au fil de ma présence et de mon implication pour comprendre leur réalité, était constamment renégocié par le rappel des objectifs de ma recherche.

L'ethnographie est d'autant plus pertinente qu'elle m'a permis de saisir de façon fine les différentes réactions des travailleuses·eurs du restaurant vis-à-vis d'enjeux organisationnels spécifiques au cas étudié (que je présente p. 120-123). Tout au long de cette ethnographie, j'ai assisté à de nombreux départs, promotions et autres événements dont je discuterai dans le cadre de l'exposé des résultats. De plus, cette démarche m'a également permis de comprendre comment les trajectoires et les expériences personnelles dans le restaurant interagissent avec les perceptions de justice, en prenant en considération leur caractère évolutif.

En supplément des observations semi-participantes, mon travail de terrain s'est basé sur des entretiens semi-directifs avec les travailleuses·eurs. La confiance établie par ma longue présence sur le terrain (16 mois) a facilité cette prise de contact tout comme le fait d'aborder des thématiques telles que les conditions de travail, leurs perceptions sur ces conditions, et leurs ressentis face au fonctionnement du restaurant et à leur santé personnelle. Ce lien a également facilité la poursuite du terrain de recherche pendant la crise sanitaire puisque je suis restée en contact avec certain·e·s par le biais de messages texte et de courriels.

Cette recherche est également singulière parce qu'elle repose sur une étude de cas⁵⁵, soit un restaurant dans son ensemble. Choisir une telle démarche afin d'étudier des problèmes sociaux susceptibles d'être retrouvés dans nombre d'autres cas n'est pas une limite pour monter en généralité mais au contraire, permet de construire un riche modèle explicatif et compréhensif (Elias, 2001 ; Buscatto, 2012 ; Glaeser, 2005), à la condition de tenir compte de l'environnement sociétal du cas et de phénomènes plus larges tels que les rapports sociaux, le marché du travail, le système politique etc. (Buscatto, 2012 ; Burawoy, 2003). L'étude de cas conduit à confronter des données empiriques aux conceptualisations déjà existantes en matière de recherche (Burawoy, 2003 ; Buscatto, 2010).

Ma démarche présente l'originalité de replacer l'expérience des travailleuses·eurs et des gestionnaires d'un restaurant au centre de l'analyse des perceptions de justice tout en prenant en compte la dimension temporelle et sociétale dans laquelle ces expériences et perceptions de justice s'insèrent. La démarche ethnographique entreprise permet de suivre les expériences et discours des travailleuses·eurs dans le temps en observant comment celles-ci vont se former, se déformer et évoluer. L'intérêt est de mettre au jour les instabilités, voire les incohérences, dans les discours et de révéler les tensions sous-jacentes aux dynamiques organisationnelles ainsi que les réactions émotionnelles des travailleuses·eurs de la restauration.

⁵⁵ L'étude de cas est définie comme « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans lequel des sources d'informations multiples sont utilisées » (Yin, 1989 : 21). Pour Roy (2009 : 207), celle-ci sert à tirer une description précise d'un phénomène et une interprétation « qui dépasse ses bornes ». Pour Merriam (1998), cette approche inductive permet de découvrir et d'interpréter des hypothèses plutôt que de les valider. Bien que de plus en plus reconnue par la communauté scientifique, l'étude de cas fait face à certaines critiques (Roy, 2009 TH; Hamel, 1998). La plupart de ces critiques porte sur la méconnaissance des biais des résultats, le choix des cas et leur représentativité (Roy, 2009 ; Hamel, 1998). Cependant, selon Roy (2009) en inscrivant les phénomènes étudiés dans leurs contextes sociétaux cela limiterait le risque d'erreur et de mesure des outils et permettrait l'identification de facteurs imprévisibles. De plus, les différentes démarches et procédés développés par la·le chercheur·e lui permettent d'établir une « objectivation participante » (Hamel, 1998).

Négocier le terrain : une obtention délicate

Mon intérêt de recherche pour le secteur de la restauration naît d'une décennie d'expériences personnelles et professionnelles réalisées dans des restaurants, sous la forme de « petits boulots » (Pinto, 2014). Au fil des années, des restaurants et de mon parcours migratoire, j'ai découvert l'éventail des possibilités d'emplois qui s'offraient à moi à travers l'offre des restaurants. Le travail dans la restauration est facile d'accès, il demande peu d'expérience et il paie vite. Alors, quand on a des études à financer et qu'on est loin de chez soi, autant dire que c'est souvent l'option qui apparaît la plus abordable. Mes expériences professionnelles dans le secteur de la restauration m'ont amené à vivre des situations qui ont suscité chez moi de nombreuses interrogations sur la reconnaissance dans ces métiers, le respect des lois et les abus qui y sont perpétrés. Des questionnements que j'ai affinés tout au long de mon parcours universitaire en sociologie.

J'ai débuté mon doctorat en ayant une idée bien précise du type de restaurant que je voulais étudier : une grande structure (plus de 10 employé·e·s), non syndiquée, offrant un menu haut de gamme sans pour autant être qualifié de gastronomique. Ce choix de restaurant était justifié par la forte division du travail présente au sein de ce type d'établissement (en référence aux travaux de Whyte, 1949), le faible niveau de régulation des conditions de travail et la diversité des profils de main-d'œuvre. Bref, tous les ingrédients nécessaires pour une ethnographie riche en saveurs !

Rencontre avec les restaurateurs⁵⁶

La phase de recrutement du terrain a débuté à l'automne 2018 et l'accès au terrain lui-même a pris du temps (un an). Différentes stratégies ont été adoptées : j'ai d'abord ciblé différents groupes de restaurants et j'ai contacté les managers et directeurs via LinkedIn. Ensuite, je me suis rendue dans ces mêmes restaurants pour me présenter, déposer un synopsis de recherche et demander à rencontrer les gestionnaires.

⁵⁶ Le masculin est utilisé car je n'ai rencontré que des gestionnaires hommes.

Durant l'automne 2018 et l'hiver 2019, plusieurs entretiens préliminaires avec des gestionnaires appartenant à des groupes québécois de restauration ont été menés dans l'objectif de les recruter (4 groupes québécois ont fait l'objet de ces entretiens avec 6 gestionnaires différents). Si lors des premiers entretiens, les gestionnaires étaient enthousiastes à l'annonce de l'étude, ils se sont vite découragés en raison d'une crainte commune de « devoir me gérer et de ne pas avoir le temps » : cinq des six gestionnaires rencontrés à deux ou trois reprises — à leur demande — pour établir un protocole de recherche, ont fini par me donner une telle réponse. Bien que je connaisse certains codes de la restauration⁵⁷, que j'ai précisé mon indépendance tout au long de l'enquête, cette perception d'une charge supplémentaire de travail était vue comme une trop grosse contrainte pour m'accorder l'accès au terrain.

Entrée par le gestionnaire, un enjeu éthique ?

L'entrée par le gestionnaire peut faire l'objet de mise en garde et de crainte du point de vue de la liberté de parole des travailleuses·eurs, surtout dans un contexte où l'organisation du travail peut être fortement contrôlée par la direction. Cependant, d'autres études ont été effectuées sur le secteur de la restauration (Whyte, 1949) ou dans d'autres secteurs (Verdier *et al.*, 2010) en ayant ce type d'entrée et dans ces cas, ce mode d'approche ne s'est pas avéré problématique. L'étude menée par Whyte en 1949 consistait à faire des périodes d'observations d'un à six mois dans les mêmes restaurants puis des entrevues. Ils ont effectué des entrevues semi-dirigées (parfois même pendant le travail) avec chacun·e des employé·e·s des restaurants observés et constatent que là où l'organisation du travail entre les superviseur·e·s et les employé·e·s est la plus tendue, la relation de confiance avec les chercheur·e·s prend plus de temps à s'installer mais n'est pas infaisable.

En supplément, lors des démarches pour obtenir le certificat d'éthique et recruter les restaurants, la possibilité que l'accès au terrain se fasse par un·e gestionnaire et que cette

⁵⁷ « Connaitre certains codes » fait référence à mes années d'expérience dans la restauration grâce auxquelles je suis devenue familière avec le langage de la restauration et sa temporalité spécifique. Par exemple, cette socialisation transparait dans le moment choisi pour aller présenter dans des restaurants. Je choisissais des tranches horaires de périodes creuses comme 15h ou le matin très tôt afin de pouvoir intercepter les gérant·e·s et ne pas déranger lors des services du midi ou du soir.

entrée sur le terrain rende plus compliquée la relation avec les participant·e·s ayant une crainte pour leur emploi avait été anticipée. C'est pourquoi une entente dans le formulaire d'information et de consentement a été créée et deux types de certificats d'éthique ont été mis en place (voir Annexes 6 et 7).

Dans celui destiné aux gestionnaires, il y est spécifié que dès le début de la collaboration, les gestionnaires sont informés de l'objectif de la thèse et de la non-divulgence des données qui pourraient compromettre les participant·e·s volontaires. Ainsi, les conditions d'enquête se doivent d'être indépendantes des choix du gestionnaire. Ce qui veut dire concrètement qu'iel ne peut pas influencer le recrutement des participant·e·s aux entretiens (dire d'interroger tel·le employé·e plutôt qu'un·e autre) ; tout comme iel ne peut pas imposer des horaires d'observations. Par ailleurs, les données de l'étude sont anonymisées et aucune information sur quand et qui passe les entretiens n'est fournie. Pour éviter de faire des recoupements, certaines informations concernant les participant·e·s sont modifiées (comme les noms des participant·e·s par exemple) sans pour autant altérer la qualité des données.

C'est finalement en juin 2019 que le travail de terrain a commencé. Une des personnes contactées via LinkedIn répond à ma sollicitation et accepte de me rencontrer. C'est ainsi que je fais la connaissance d'Axel (*nom fictif*), à l'époque serveur — mais en formation pour devenir manager — dans l'établissement étudié. Dès ma première rencontre, Axel m'expose ses inquiétudes : « *on arrive pas à garder les commis, ok le salaire est bas, mais je sais pas si tu peux voir s'il y a autre chose qu'on pourrait faire* » (Axel, juin 2019). Ce qui différencie ma rencontre avec Axel de celles réalisées avec les gestionnaires rencontrés jusqu'alors, c'est qu'il a vu dans ma recherche une utilité face à une problématique pour laquelle il cherchait une solution⁵⁸. On s'entend alors sur les conditions de l'enquête et j'obtiens un accès libre aux coulisses du restaurant.

⁵⁸ Probablement aussi que sa position professionnelle au moment de notre première rencontre (serveur en formation pour devenir gérant) lui fait voir et vivre des expériences qui ont influencé sa décision d'accepter mon étude.

L'Épicure⁵⁹ : présentation du restaurant et de ses particularités

L'Épicure appartient à un grand groupe de restauration détenant plusieurs établissements dans l'hôtellerie-restauration au Québec. Il est situé dans un quartier dynamique de Montréal ayant une clientèle variée entre des régulier·e·s et des occasionnel·le·s. Le restaurant est grand et peut accueillir plus de 200 personnes par service. Le service se fait au plateau et les travailleuses·eurs de la salle portent un uniforme spécifique en fonction de leur position hiérarchique dans le restaurant. Ainsi, les personnes occupant des postes de supervision (directeur, gérant) portent un costume sobre lorsqu'elles sont dans un quart de travail de supervision. Les serveuses·eurs portent des tenues classiques tel qu'une chemise blanche, un pantalon noir et un tablier. Les hôtesse·s portent des robes de couleurs sombres et les commis·es sont habillé·e·s avec un t-shirt portant le logo de l'Épicure ainsi qu'un pantalon de couleur sombre. Dans la cuisine, le chef et le sous-chef portent des blouses colorées tandis que le reste des cuisinier·e·s portent des uniformes blancs. Les plongeurs eux portent des pantalons et des t-shirts noirs avec le logo du restaurant.

Portrait de la main-d'œuvre et de ses diverses catégories

Le restaurant compte une cinquantaine de travailleuses·eurs réparti·e·s entre la cuisine (n=20) et la salle (n=32). Le tableau ci-dessous présente quelques caractéristiques sociodémographiques des travailleuses·eurs du restaurant.

Tableau 4. Profil de la main-d'œuvre en fonction des espaces de travail (%)

	Cuisine	Salle	Restaurant (incluant les directeurs)
<i>Hommes</i>	70 %	58 %	65 %
<i>Femmes</i>	30 %	42 %	35 %
<i>Étudiant.e.s</i>	10 %	58 %	39 %
<i>Minorités visibles</i>	75 %	19 %	39 %

⁵⁹ Le nom Épicure est fictif.

De manière générale, les hommes sont plus présents que les femmes au sein de l'établissement (65 % > 35 %). Il faut noter qu'il n'est pas fréquent que les hommes soient aussi présents dans les métiers de la restauration puisque six employé·e·s sur dix dans la restauration sont des femmes (Laperrière, 2014 ; Fortin *et al.*, 2011). Plus d'un tiers de l'Épicure est composé par du personnel appartenant à une minorité visible⁶⁰ (39 %) et des étudiant·e·s (39 %). Le travailleuses·eurs de la cuisine sont majoritairement des hommes (70 %). La plupart appartiennent à des minorités visibles (75 %) et parlent exclusivement en anglais. Si en cuisine il y a un fort pourcentage d'hommes et de minorités visibles puis un faible pourcentage d'étudiant·e·s (10 %), en salle cette répartition est plus équilibrée : il y a 58 % d'hommes qui travaillent en salle, ce qui fait qu'ils sont majoritaires ; il y a une petite portion de minorité visible (19 %) ; plus de 50 % sont des étudiant·e·s et la totalité des salarié·e·s de la salle parlent français et anglais. Dans l'ensemble du restaurant, les expériences professionnelles antérieures des travailleuses·eurs ne sont pas prises en compte lors du recrutement. Peu importe les années d'expérience, tout le monde commence par le bas et au gré des expériences dans le restaurant ou dans le groupe, ils pourront obtenir des promotions.

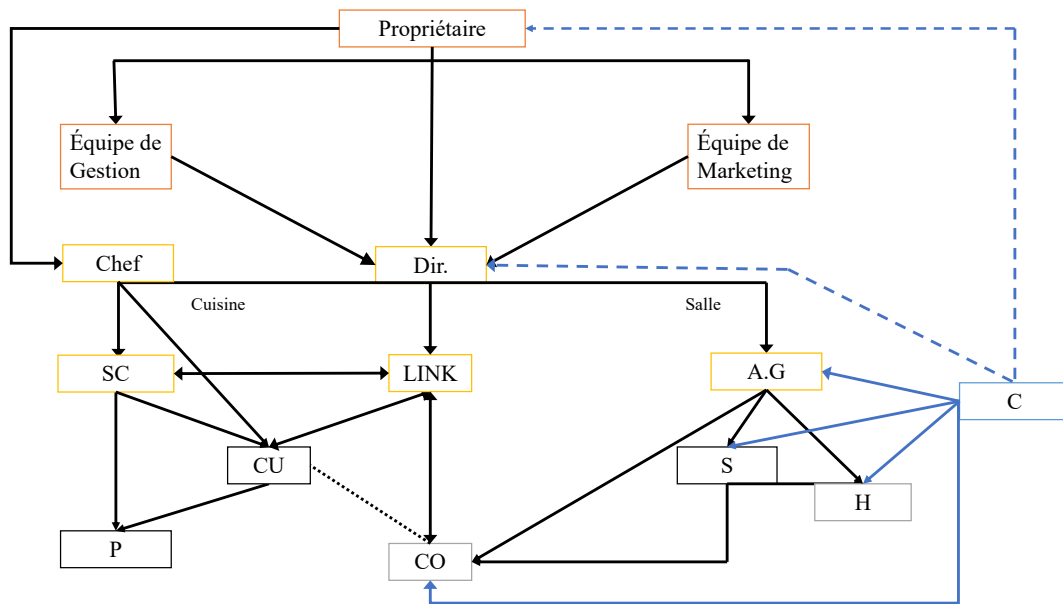
La problématique pour laquelle l'accès au terrain me fut donné est celle de la rétention de la main-d'œuvre en salle. De fait, en 12 mois (sur l'année 2019) environ 170 personnes sont venues travailler au restaurant. Sur ces 170 personnes, 40 % étaient des travailleuses·eurs de la salle (commis·es, serveuses·eurs et gérants) ; sur ce pourcentage, environ 14 % sont restées dans l'organisation. Tout au long de mon ethnographie, j'ai assisté à plusieurs départs et embauches qui s'ajoutent à ces chiffres. Mais compte tenu de la rapidité du roulement de la main d'œuvre, certains départs et embauches n'ont pas été pris en compte.

⁶⁰ Afin de respecter l'anonymat des enquêté·e·s nous ne détaillerons pas les différentes minorités visibles présentes dans le restaurant.

Une structure sociale complexe

Inspirée des scénarios de Whyte (1949) présentés dans le premier chapitre, voici la structure sociale du cas étudié.

Figure V. Structure sociale du restaurant



Légende : [Propriétaire] : du groupe de restauration ; [Équipe de gestion] du groupe de restauration ; [Équipe de marketing] du groupe de restauration ; **Restaurant Épicure** : [Dir.] : Directeur du restaurant ; [Chef] : Chef de cuisine ; [SC] : Second de cuisine ; [CU] : Cuisinier·e ; [A.G.] : Assistant·e gérant·e ; [S] : Serveuse·eur ; [H] : Hôtesse ; [CO] : Commis·e ; [P] : Plongeur ; [C] : Client·e.

Le restaurant étudié se caractérise par une structure sociale complexe : le propriétaire supervise l'ensemble des opérations et a un lien direct avec le directeur et le chef de l'Épicure. L'équipe de gestion gère tout l'aspect administratif et les ressources humaines de l'ensemble des établissements du groupe. L'équipe marketing s'occupe de standardiser une certaine marque par le biais d'uniformes et produits similaires dans tous les établissements. Le directeur du de l'Épicure supervise le restaurant mais travaille de pair avec le chef du restaurant qui, lui, supervise les opérations de la cuisine.

Du côté de la cuisine, le chef délègue des responsabilités à son second (SC) et les deux vont donner le rythme des services aux cuisinier·e·s. Le plongeur récupère l'ensemble de la vaisselle du restaurant. Le « *link* » est un gérant désigné par le directeur du restaurant qui sert de passerelle de communication entre la cuisine et la salle. Il est le seul à pouvoir discuter avec le chef ou le second de cuisine lors de certains services. Les cuisinier·e·s, les serveuses·eurs et les commis·es doivent parler à leurs gérants respectifs (chef ou *link*) et ont interdiction de parler à la cuisine pendant les services.

Du côté de la salle, le directeur délègue la supervision du service à un·e assistant·e gérant·e (A.G) : une personne s'occupe du matin/midi et une autre de l'après-midi/soir. Cette personne est alors le point relais pour toute problématique concernant le service et surtout les client·e·s. Les hôtesse⁶¹ accueillent les client·e·s dès leur arrivée et les assignent à une table dans une section du restaurant. Ensuite, les serveuses·eurs s'occupent de prendre les commandes des client·e·s à la table et de leur présenter la carte. Les commis·es sont communément surnommé·e·s « *runneurs* » : iels vont alors courir dans le restaurant pour s'occuper de différentes tâches allant de la mise en place des tables à la récupération des plats en cuisine et au débarrassage. Tout cela, en gardant une cadence rapide pour ne pas être en retard dans le service. Comme pour les schémas de Whyte (1949), la clientèle est extérieure à cette organisation mais a une incidence directe sur l'organisation du travail puisque son affluence marque le rythme des services.

Si on repense aux schémas présentés dans la première partie (p. 14), le restaurant observé appartiendrait au dernier scénario décrit par Whyte (1949), celui d'une grande structure de restauration dans laquelle la division du travail et la supervision sont très fortes. Sauf qu'en plus d'avoir une organisation très structurée et hiérarchisée, cette étude de cas présente une double originalité. D'abord, l'établissement est inséré dans un groupe de restauration, ce qui rend encore plus complexes l'organisation et la division du travail ainsi que les communications puisqu'au-delà du restaurant, les travailleuses·eurs doivent également répondre aux instructions données par des équipes de gestion et marketing qui, elles-mêmes, dépendent du propriétaire du

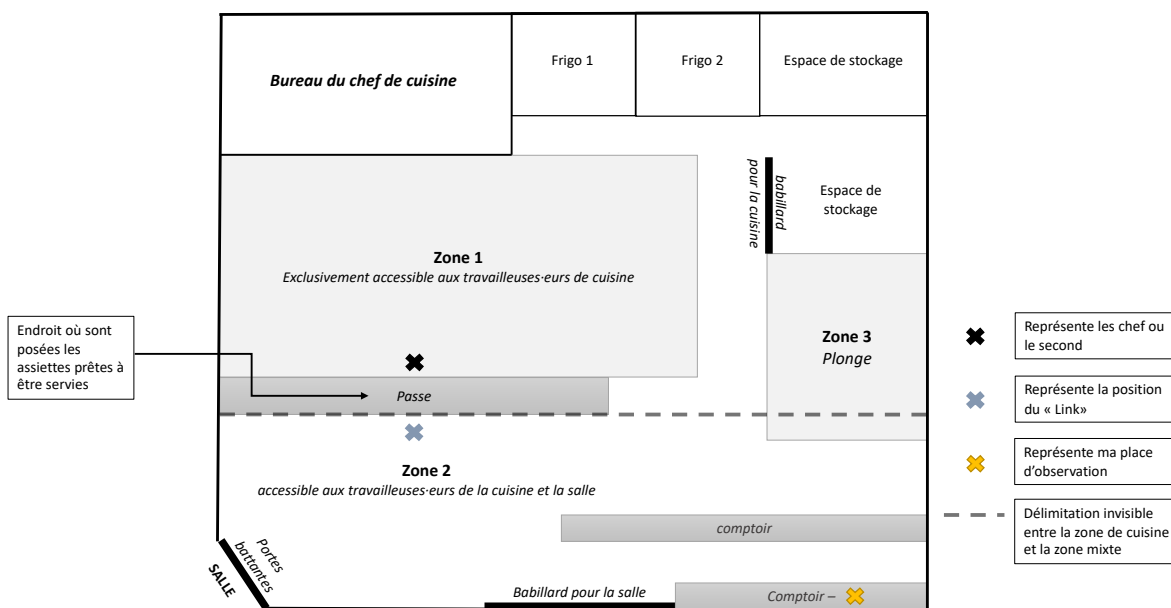
⁶¹ Dans ce groupe, l'emploi d'accueil est exclusivement occupé par des femmes (i.e des hôtesse).

groupe. Ensuite, cette étude de cas présente une division du travail qui renforce la séparation entre la salle et la cuisine en établissant le poste de *link*.

Schémas des différents espaces de travail du restaurant

Cette sous-partie présente les schémas des différents espaces de travail du restaurant étudié. Ils ont été constitués à partir des données d'observations et permettent de mettre en lumière certaines caractéristiques d'agencement propres au cas en cause. Toutefois, pour garder l'anonymat de l'établissement et du groupe, certains détails ont été modifiés sans pour autant altérer la qualité des données.

Figure VI. Schéma de la cuisine



Comme on peut le voir, la cuisine se divise en trois zones de travail dans lesquelles certain·e·s employé·e·s vont interagir.

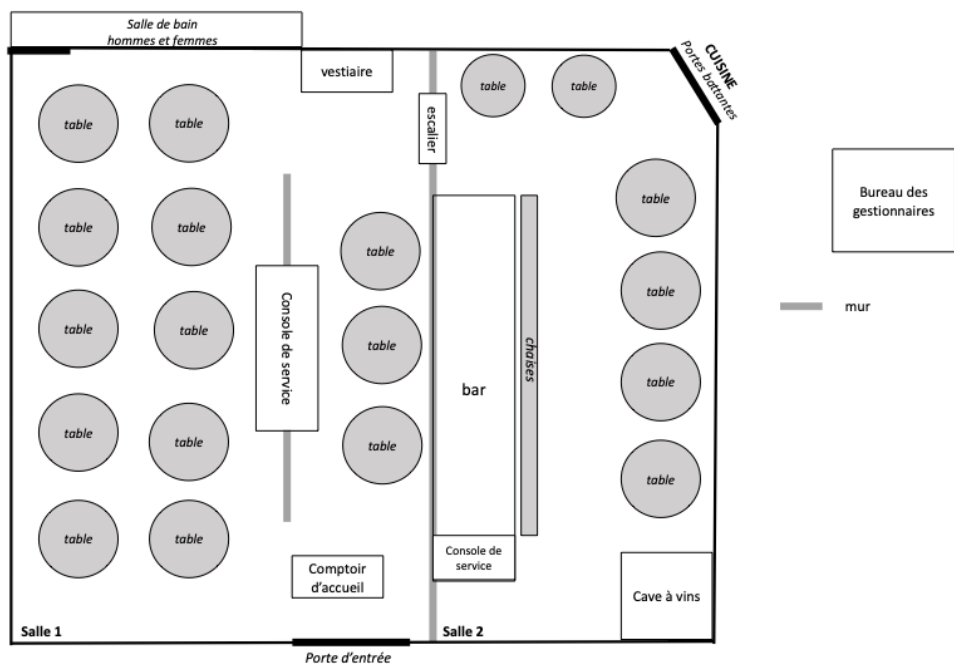
- La zone 1 de la cuisine est exclusivement occupée par les travailleuses·eurs de la cuisine et c'est dans cet espace que les plats seront préparés.

- La zone 2 de la cuisine est mixte. C'est l'espace où les travailleuses·eurs de la salle et la cuisine interagiront. Les serveuses·eurs, commis·es viendront récupérer les plats et les cuisinier·e·s feront des va-et-vient en fonction des besoins.
- La zone 3 de la cuisine est entrecoupée, une partie est accessible aux travailleuses·eurs de la salle puisque c'est là que les commis·es viendront déposer la vaisselle sale. Puis, il y a aussi une partie de la zone qui est exclusive à la cuisine où le plongeur dispose de sa machine de lavage et ses étagères pour le séchage et l'entreposage de la vaisselle propre.

Dans le fond de la cuisine se trouve le bureau du chef. Celui-ci est entièrement vitré et le chef dispose ainsi d'une vue d'ensemble sur l'ensemble de la cuisine et le travail des cuisinier·e·s. Toujours dans le fond de la cuisine se trouvent les frigos et les espaces de stockage d'aliments.

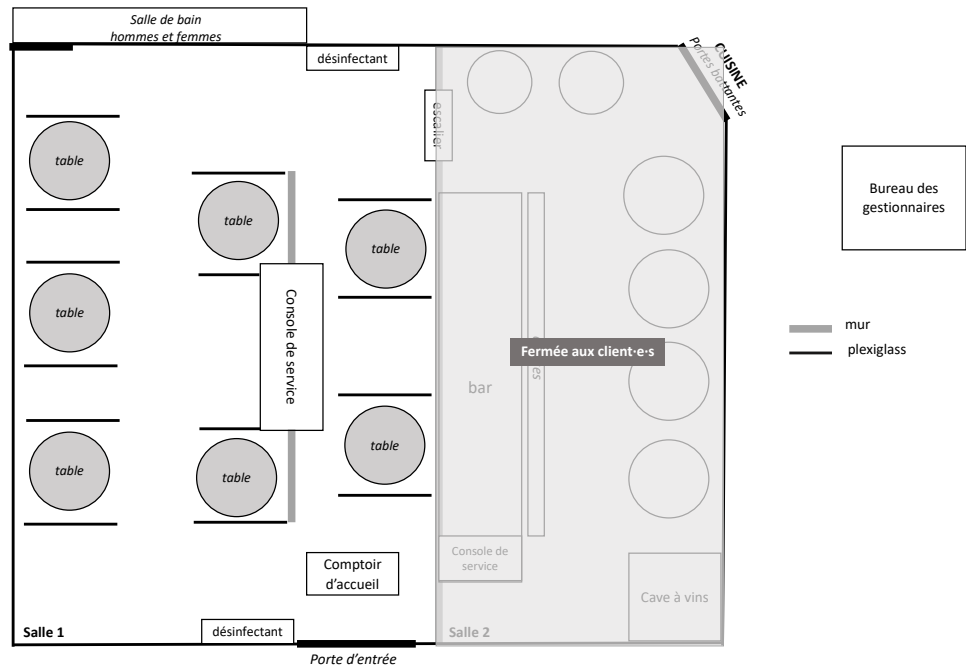
Dans la figure VI, en bas à droite et marqué d'une croix jaune, se trouve l'emplacement dans lequel j'étais systématiquement assise lors de mes périodes d'observation de la cuisine. Le schéma indique aussi, les babillards sur lesquels j'ai pu récolter plusieurs données relatives à l'organisation du travail de la cuisine et de la salle.

Figure VII. Schéma de la salle en période prépandémique



Le restaurant comporte la particularité d'avoir deux espaces de service : la salle 1 et la salle 2 (figure VII). Ces deux espaces se distinguent par la superficie (la salle 1 est plus grande que la 2) et par la visibilité (la salle 2 n'est pas visible depuis la rue). Lorsque la clientèle entre dans le restaurant, elle le fait par le biais de la première salle. Les hôtesse accueillent les client·e·s puis les redirigent vers les tables dépendamment de la salle dans laquelle elles les ont placé·e·s. Le vestiaire du restaurant ainsi que la salle de bain se trouvent en arrière de la première salle. Pour aller d'un espace à l'autre, il faut emprunter un grand escalier. Physiquement, cette configuration intensifie la charge de travail puisque les employé·e·s de la salle (la plupart du temps les commis·es) devront prendre cet escalier plusieurs fois pour amener et ramener les plats sur de grands cabarets. La première salle dispose d'une grande capacité d'accueil et présente la particularité liée au fait qu'une partie de la salle, selon la place où l'on se trouve, n'est pas directement visible en raison d'un mur qui sépare les deux espaces de cette salle. Il en résulte que les serveuses·eurs doivent constamment bouger pour pouvoir avoir un regard sur l'ensemble de leur clientèle, ce qui augmente leur conscience périphérique (Cahour et Pentimalli, 2005). Dans la deuxième salle, sensiblement plus petite, les client·e·s ont la possibilité de manger sur le comptoir du bar et de ce fait, la conscience périphérique est plus simple à établir que dans la première salle.

Figure VIII. Schéma de la salle en période de pandémie



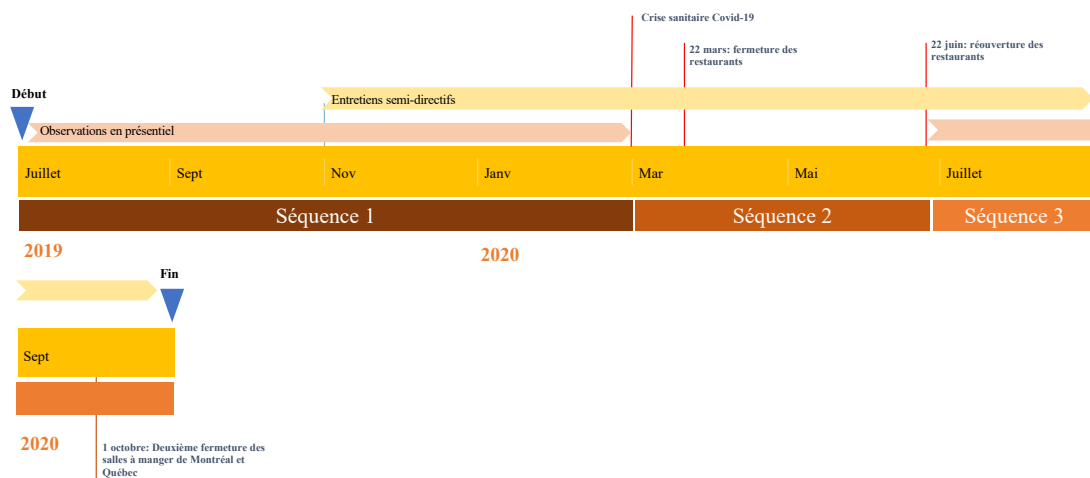
Suite aux restrictions gouvernementales, le directeur du restaurant a dû repenser l'agencement des salles de service (figure VIII). Alors que la deuxième salle a été fermée, plusieurs tables ont été retirées de la première salle. Des séparations en plexiglas ont été ajoutées entre les différentes tables. Deux stations de gel hydroalcoolique ont été installées et le vestiaire a été retiré.

Chronologie d'une collecte de données : entre positionnement et ajustements

La démarche privilégiée ici combine l'analyse des documents relatifs à l'organisation du travail récoltés pendant les observations (auto-évaluation du service, feuille décrivant l'organisation du travail etc.), l'observation semi-participante et des entretiens semi-dirigés. La collecte des données s'est déroulée sur une période de 16 mois, de juin 2019 à octobre 2020. J'étais en pleine collecte de données lorsque la crise sanitaire liée à la pandémie COVID-19 a eu lieu. La figure VII ci-dessous présente la chronologie de la collecte des données qui ont nourri cette thèse en y insérant trois dates clés pour le secteur de la restauration : la fermeture des

restaurants (22 mars 2020), la réouverture des salles à manger (22 juin 2020) et la deuxième fermeture des salles à manger (1^{er} octobre 2020). Cette frise met en abîme le contexte sociétal dans lequel une partie de la collecte de données a eu lieu et qui a eu des effets tangibles sur le terrain dont je discuterai tout au long de cette thèse.

Figure IX. Frise chronologique de la collecte de données



La présentation de la collecte aborde d’abord les différents types d’observation que j’ai effectué, pendant les quarts de travail et en dehors des quarts de travail. Dans cette sous-partie j’aborde également la question de ma position en tant que chercheuse dans le restaurant. Puis, je présente l’effet de la crise sur le terrain et explique comment j’ai collecté les données d’observation et comment j’ai gardé contact avec les travailleuses·eurs du restaurant. Enfin, je présente les entretiens semi-dirigés et la place qu’ils prennent dans cette thèse.

Observer l’Épicure : des temporalités et des espaces de travail divers

Les observations permettent de connaître les modalités de l’organisation du travail, les conditions de travail observables des travailleuses·eurs du restaurant ainsi que l’ordre de

l'interaction⁶² (Goffman, 1988). L'objectif était de saisir toute la complexité des ajustements organisationnels ainsi que les conditions de travail qui pouvaient avoir une éventuelle influence sur les perceptions de justice des travailleuses·eurs. Comme nous l'avons déjà vu dans la première partie de cette thèse, le secteur de la restauration est caractérisé par des périodes de forte affluence, notamment l'été, et des périodes plus creuses comme l'hiver durant lesquelles la gestion et l'organisation du travail varient sensiblement puisque l'afflux n'est pas le même. De plus, les périodes de confinement et de déconfinement imposées par le gouvernement ont fortement altéré le fonctionnement des entreprises du secteur de la restauration. Concrètement, observer a signifié pour moi collecter des données également à l'aide d'échanges informels et de petites anecdotes de service que j'ai pu constituer. S'y ajoutent les informations recueillies sur les murs et les babillards du restaurant. Plusieurs mémos y étaient accrochés donnant à la fois des consignes relatives aux tâches prescrites par l'organisation pour chaque type de profession, comme l'horaire de travail avec le nom de chaque employé.e. Les notes de terrain ont été prises quotidiennement sur deux supports : carnet et téléphone. Au total, 150 heures d'observations ont été réalisées.

Séquence 1 - juin 2019 à mars 2020

La première fois que je suis allée au restaurant, c'était fin juin 2019. Après avoir discuté du projet et de leur problématique de rétention des commis·es, Axel me fait visiter le restaurant. Il me montre le bureau du gérant (un petit espace qui ressemble plus à un cagibi rempli de tas de feuilles), me fait visiter la cuisine et me présente au chef de cuisine, me montre la sélection de vins ainsi que l'agencement de la salle. En sortant de cette rencontre avec l'accord de collaboration en main et le formulaire de consentement signé, j'ai enregistré sur mon téléphone tout ce que j'avais pu observer du restaurant en question. Sa taille, l'esthétique des lieux, leur agencement, le nombre de personnes présentes en salle et en cuisine, les uniformes...

⁶² L'ordre de l'interaction apparaît comme un ordre structurel dans lequel les structures existent parce qu'elles sont mises en œuvre à chaque instant par les acteur·rice·s, lequel·le·s se basent sur un sens commun qui va guider leur conduite.

Note de terrain

Juillet 2019, le réveil sonne, il est 4h30 du matin. Je dois me dépêcher pour ne pas rater le bus de 4h50 et être à l'ouverture du restaurant (6h). J'entre dans le bus, mon carnet et mon stylo à la main, c'est ma toute première observation — enfin pas vraiment, puisque j'ai déjà été sur place une semaine auparavant, mais c'est le début officiel du terrain. Le trajet est long... Il me faut plus de 45 minutes pour me rendre au restaurant. Le trajet ne m'avait pas paru aussi long et contraignant la première fois que je l'avais fait... Mais l'horaire était différent (milieu de journée). Je gribouille alors dans mon carnet de ne pas oublier de poser des questions sur le trajet lors de mes entretiens. 5h50, je pousse les portes du restaurant. Axel m'accueille et me souhaite la bienvenue, il me dit « de faire comme chez moi » avec un grand sourire, alors qu'il s'éclipse dans le bureau du gérant. Je parcours la salle d'un regard, elle est vide. Je me dirige alors en cuisine [voir p. 95-98 pour les schémas des espaces]. Joris (commis de salle) et Sandra (cuisinière) sont là qui me regardent d'un air surpris. Je me présente et leur demande si je peux m'installer là pour observer : Joris me fait un grand sourire et me souhaite la bienvenue, Sandra lève à peine la tête pour esquisser un petit sourire, fait un hochement de tête [oui] et continue sa tâche. Je m'assois sur un rebord de comptoir en face du *passé* où Sandra, d'un côté du *passé*, et Joris de l'autre sont en train de travailler. J'ouvre mon carnet et je prends des notes. Sandra prépare plusieurs pots de mayonnaise, elle semble imperturbable. L'atmosphère est calme, malgré le bruit des frigos. Joris, de son côté, place les assiettes propres sur le *passé* et commence le pliage des serviettes. Personne ne parle. Les deux employé·e·s sont concentré·e·s sur leur travail, tête baissée alors que le bruit des frigos prend de plus en plus de place. Je continue mon observation en esquissant un schéma de l'espace de cuisine et de son agencement. Les heures passent, et la cuisine devient de plus en plus bruyante. Les collègues arrivent, une femme⁶³ et Martin (second de cuisine). La femme porte le même uniforme que Sandra (une blouse blanche) et Martin porte une blouse foncée avec son nom brodé sur le côté gauche de la poitrine. Martin

⁶³ Certaines personnes n'ont pas signé le formulaire d'information et de consentement m'autorisant à donner des informations sur elleux. Dans ces cas, je ne précise que la profession et le sexe sans donner d'autres informations permettant de les identifier.

se dirige vers le fond de la pièce, où se trouve le bureau du chef de cuisine — une petite salle vitrée au fond de la cuisine qui permet de voir toute la cuisine. Pendant ce temps, Sandra et sa collègue continuent de réaliser les tâches qui leur permettront d’être prêtes lors du service du midi (couper des fruits, sortir les aliments frais arrivés le matin etc.). Le tout se fait sans communication verbale entre les deux femmes. Joris part en salle et je ne le verrai que par intermittence quand il viendra chercher des éléments en cuisine pour sa mise en place ou pour les client·e·s. Cette journée-là je suis restée 5 heures dans l’établissement.

Observer pendant le service : deux conditions distinctes

En moyenne, les observations pendant le service de la cuisine et la salle durent quatre heures. De juin 2019 à mars 2020, je suis allée au restaurant de façon aléatoire pour observer différents types de service et moments de la journée. Parfois, j’y allais deux fois par semaine, parfois pas. Cela m’a permis d’observer : l’ouverture du restaurant, le service du midi, les heures creuses de l’après-midi, le service du soir et la fermeture du restaurant et ce, pour la salle comme pour la cuisine. Les conditions d’observation en salle et en cuisine étaient différentes.

Observer le service en cuisine

En cuisine, j’avais une place attribuée (voir le schéma p. 95) et pour consigne de ne pas parler aux employé·e·s car « la cuisine est un lieu sacré » [la consigne m’a été donnée par le directeur du restaurant, extrait d’observation, septembre 2019]. Depuis l’endroit où j’étais assise, je pouvais voir le service se dérouler dans *le feu de l’action*. J’avais une vue sur les travailleuses·eurs de la cuisine comme sur les employé·e·s de la salle qui allaient et venaient. Mes observations en cuisine commençaient toujours par la même routine : heure du début de l’observation, description des personnes présentes (composition de l’équipe), type de service. Par la suite, mes notes rendaient compte du rythme du service en cuisine et des cuisinier·e·s.

Parfois, tout se passait tellement vite que ma main et mon regard avaient du mal à suivre le rythme. Je tentais d’écrire le plus d’informations possible, mais le rythme des services de cuisine et la cadence des cuisinier·e·s pendant *un rush* m’ont demandé de réviser la manière de prendre des notes dans de telles circonstances. Si, lors des périodes « calmes », je prenais le temps de faire des phrases explicatives, pendant les *rushs* en cuisine, je notais une série de mots-clés, je faisais des petites barres pour compter des éléments (comme le nombre de plats qui

sortent) que je viendrai compléter par un enregistrement vocal à la fin de chaque observation. Si auparavant, j'ai restitué une observation donnant un aperçu de l'ouverture, l'extrait de notes ci-dessous décrit un service du soir, lors d'un *rush*.

Note d'observation : Service du soir — Cuisine - novembre 2019, 18h

Rush ! Poutine ; Rush ! Salade ; Rush ! Pasta. Ces trois demandes express surgissent en même temps. Le chef répète ces trois mêmes phrases et deux cuisiniers s'exécutent. Cris, mouvements rapides, les plats ne cessent de sortir. J'entends le chef crier : *Let's go ! Let's go !* ; les cuisinier·e·s lui répondent : *Yes chef !* ; à nouveau le chef lance : *Go go go !* ; les cuisinier·e·s lui répondent : *Yes chef ! Ready chef !* En réaction aux commandes qui ne cessent de rentrer, les cuisinier·e·s s'écrient à plusieurs reprises : *Oh my God ! Oh my God, so fast !* [...] il faut dire que 161 plats viennent de sortir du *passe*.

Chaque note de terrain a été transcrite dans un fichier Excel. J'ai ajouté à ce fichier les éléments des notes vocales que j'avais recueillies, le calcul du nombre de petites barres que j'avais tracées (ce qui a donné le chiffre 161 plats cité plus haut) ; j'y notais aussi mes impressions d'observations, mes émotions ainsi que les questions qui émergeaient de mes observations. Bref, tous les éléments importants qui me revenaient en mémoire et dont je ne voulais pas perdre une miette.

Les observations en cuisine m'ont permis de faire ressortir plusieurs éléments de l'organisation du travail qui m'ont été fournis lors des entretiens mais aussi, de compléter le profil organisationnel du restaurant étudié. Par exemple, suite à l'apparition de nouveaux statuts professionnels comme le montre l'extrait de notes ci-dessous.

Note d'observation : service du soir — Cuisine - septembre 2019, 16h

J'arrive en cuisine, 6 personnes sont déjà présentes (6 hommes). Le directeur du restaurant est debout, il me salue d'une main et continue de manger son sandwich de l'autre. Le temps de m'asseoir il est déjà parti. Ce soir-là, une trentaine de réservations sont attendues, sans compter les *walk-ins* (les client·e·s sans réservation). Cela représente environ plus d'une

centaine de client·e·s pour le service du soir.

3 cuisiniers sont au *passé* (si on se réfère au schéma présenté p. 95, il en ressort qu'ils sont du côté de la zone 1), deux cuisiniers sont proches de moi au niveau du comptoir (dans la zone mixte). [*Je décris les tâches des 5 cuisiniers (pelage de patates, découpage de légumes etc.) dans mon carnet*]. Vers 17h, le chef de cuisine sort de son bureau et se positionne au milieu du *passé*. Quelques minutes plus tard, un homme avec une casquette, des baskets et un t-shirt arrive accompagné du directeur. Il se positionne juste en face du chef mais dans la zone mixte (voir schéma p. 95).

Le directeur de l'Épicure, Serge, vient vers moi et me dit :

C'est Étienne, il est manager mais le soir il fait le « link »

Moi : le *link* ?

Serge : *Oui, c'est lui qui va parler au chef et va coordonner les demandes de la salle. Les serveurs et les commis n'ont pas le droit de parler à la cuisine pendant le service. Donc, Étienne va prendre leurs demandes et va coordonner le tout selon un ordre de priorités.*

C'était la première fois que j'entendais ce mot « *link* » dans le contexte de travail de la restauration.

Comme illustré dans cette note d'observation, on voit apparaître un nouveau type d'emploi, le « *link* ». Cette nouveauté, spécifique au restaurant que j'ai étudié (mais qui est présente dans l'ensemble des établissements du groupe) suscite de nouvelles questions quant à l'organisation du travail et sur la division des tâches. Questionnements que j'ai par la suite explorés dans les entretiens semi-dirigés avec les travailleuses·eurs.

Observer le service en salle

Si mes observations en cuisine étaient statiques et assignées à un endroit précis, en salle, elles étaient plus mobiles et variées puisque je pouvais changer d'endroit d'observation. Ma seule consigne était de ne pas prendre une table à moi seule pendant une période de *rush*. L'espace de service se divisait en deux salles (voir le schéma p. 96). Pour rappel, la salle 1 était

plus grande et visible de la rue tandis que la salle 2 se situait en contrebas et échappait au regard des passant·e·s.

Je commençais par la même routine d'observation que pour la cuisine : j'écrivais l'heure du début, la météo, la description des personnes présentes et le type de service. Sauf que j'ajoutais l'emplacement (table ou bar) et la salle dans laquelle j'étais. Par la suite, je décrivais toute la scène, passant de l'ambiance générale du restaurant, du nombre de client·e·s à l'organisation du travail.

Depuis l'endroit où j'observais, je pouvais voir les serveuses·eurs interagir entre elleux. Tout comme je pouvais les voir interagir avec les commis·es et les gérants. Je pouvais identifier quelles étaient les tâches de travail prescrites, de qui émanait cette prescription, qui les effectuaient et quelles étaient les réactions des travailleuses·eurs lorsqu'on leur demandait d'effectuer telle ou telle tâche, le tout rythmé par le service en cours. L'extrait de notes ci-dessous en est un exemple.

Note d'observation : Service du midi — Salle 2 — Août 2019 - 10h45 am —

Je m'installe sur une table sur le côté de la salle, je vais probablement devoir bouger et m'installer au bar dans peu de temps... Joris m'apporte un verre d'eau et me demande comment je vais, on échange quelques politesses et il repart en cuisine.

Robert (serveur) est en train de vérifier les tables. Aujourd'hui, c'est lui qui est en charge du service de la salle 2. Il ne me dit pas bonjour, me regarde à peine. Je continue de décrire son travail pendant qu'il scrute chacune des tables attentivement (tête baissée sur l'ensemble de la table), il remet les couverts droits, ajuste les fleurs du vase...

Joris arrive de la cuisine avec un plateau de verres quand Robert l'interpelle d'une voix ferme : *Hey toi ! Viens ici ! Regarde. C'est pas propre [en parlant des couverts sur une des tables]. On voit des traces de doigts sur les couverts. Va m'changer ça !*

Joris ne lui répond pas, il baisse la tête, prends les couverts et repars en cuisine. Robert se tient à côté du bar et attend. Quelques instants plus tard, Joris revient dans la salle et repose les couverts. Robert, depuis le bar l'interpelle à nouveau, d'un ton encore plus ferme :

Non, Non, Non ! C'est n'importe quoi, regarde ça [en pointant du doigt des verres sur une autre table]. Va m'changer ça !

Joris réagit de la même façon : aucune réponse, il baisse le regard et s'exécute.

Cet extrait éclaire plusieurs aspects. D'abord, il permet de voir *in situ* l'interaction entre un serveur (Robert) et un commis (Joris). Mais il est également éclairant sur les ajustements que j'ai dû effectuer vis-à-vis de mes propres émotions lorsque j'étais sur le terrain, comme le montre ce deuxième extrait issu de mes notes post-observation.

Ma position de chercheure au sein du restaurant

Notes post-observation

Il lui a mal parlé et il n'a rien dit !

Cette phrase était écrite sur le coin de mon carnet de terrain. C'est le soir, je viens de rentrer chez moi et de finir de transcrire les notes de terrain. Je me rappelle le regard et le ton de Robert envers Joris. Joris n'a pas réagi. Pourtant, les paroles de Robert et son ton sont agressifs. Robert parle-t-il comme ça à tout le monde ? Est-ce que les gérants interviennent s'ils voient ce genre d'interaction ? Comment ne pas réagir face à tant d'agressivité [en rapport avec la réaction passive de Joris] ? Cela provoque chez moi plusieurs émotions (peine), réactions (malaise) et interrogations. D'autant plus que je commence à ressentir de l'affection pour certain·e·s d'entre elleux.

Cet exemple ouvre le questionnement sur ma position de chercheure dans le restaurant et la prise en considération de ma propre subjectivité dans cette recherche. Ma démarche qualitative et ethnographique m'amène à considérer mon positionnement tout au long du processus de recherche par le biais de notes sur mes propres perceptions, par l'écriture d'un journal de bord mais aussi, par la discussion de mes observations avec mes pair·e·s (collègues d'université) et mes deux directeurs de recherche. Tout ce processus permet la distanciation nécessaire pour obtenir la validité interne (Deslauriers *et al.*, 1997). Cependant, ma position m'a suscité plusieurs questionnements et émotions : Que fait-on quand on est témoin d'une situation

qui provoque certaines émotions ? Comment et pourquoi mon positionnement dans l'organisation me permet-il de voir certaines situations d'injustice ? Ces prochains paragraphes répondent à ces questions.

Que fait-on quand on est témoin d'une situation qui provoque certaines émotions ?

Comme celle concernant Joris (sachant que, tout au long de mon ethnographie, je serais témoin d'autres événements de même facture). Comme le dit bien Harvard-Duclos (2007 : 1), « l'enquête ethnographique, parce qu'elle implique un engagement personnel et de longue durée du chercheur, ainsi que la construction de relations fortes et longues avec ses interlocuteurs, conduit inévitablement à des tensions morales ». Dans mon cas, je voulais étudier les expériences d'injustice et les réactions émotionnelles des travailleuses·eurs, des gérants et propriétaire du restaurant. Pour y arriver, je n'ai pas choisi d'adhérer à l'organisation, comme l'ont fait d'autres ethnographies dont celle de Havard-Duclos (2002), dans laquelle cette dernière devient « une actrice engagée ». Au contraire, je n'intervenais pas afin de ne pas influencer les perceptions des travailleuses·eurs. J'ai continué de décrire les situations dans mes notes post-observation tout en y ajoutant mes propres perceptions, réflexions et émotions. Toutefois, le silence que j'adopte alors que j'observe plusieurs situations que je perçois comme étant injustes ou dont je sais qu'elles ne respectent pas les lois et normes du travail, me demande beaucoup d'efforts pour ne pas laisser paraître mon propre jugement et masquer mes émotions. Par exemple, je dois toujours avoir conscience de mes réactions non verbales et faire attention de montrer un visage neutre. J'ai souvent contacté certain·e·s de mes pair·e·s ou un de mes directeurs pour discuter de ces situations. Ces discussions m'ont aidé à prendre du recul sur les situations et à les prendre en compte dans l'analyse.

Mes questionnements et mes émotions m'ont servi d'éléments mobilisables pour une réflexion relative à la distance entre ce que j'observais et ce que les travailleuses·eurs vivaient. Par exemple, à certaines reprises j'ai dû réaffirmer mon indépendance en tant que chercheure auprès d'un gérant qui, m'a quelques fois contacté pour me demander d'appeler certain·e·s travailleuses·eurs afin d'enquêter sur la raison de leur départ et la lui rapporter. Le gérant m'expliquait qu'il voulait savoir cela dans l'objectif « d'améliorer les choses ». Cette requête témoigne d'une volonté de contrôle sur mon terrain dans un contexte où j'avais pourtant dès mon entrée spécifié mon indépendance et insisté sur l'exigence d'anonymat des participant·e·s.

Dans ce cas, mon refus n'a pas créé de rupture de terrain car le gérant a compris les raisons éthiques qui m'empêchaient de répondre à sa requête⁶⁴. De plus, il avait signé le formulaire d'information et de consentement qui le spécifiait. Par contre, cet évènement m'a d'abord fait ressentir un grand malaise et une certaine inquiétude. C'est après avoir discuté avec mon directeur et certain·e·s collègues que j'ai réalisé la portée empirique de ce genre d'expériences.

Comment et pourquoi mon positionnement dans l'organisation me permet-il de voir certaines situations d'injustice ? C'est par le fait même d'être extérieure à l'organisation du travail du restaurant, dans le sens où je n'avais pas de relation d'échange, travail-salaire, que j'ai été capable de relever certains faits et de les confronter lors des entretiens semi-directifs. Le dialogue entre observations et entretiens est fortement encouragé et validé pour les démarches qualitatives (Becker, 2003 ; Deslauriers *et al.*, 1997). Par exemple, c'est après avoir assisté à plusieurs interactions où certain·e·s collègues parlent mal à un·e autre que j'ai posé une série de questions pour comprendre comment les travailleuses·eurs percevaient leurs liens et les communications avec leurs pair·e·s. Dans le cas où l'entretien s'était fait avec une personne dont j'avais été témoin d'un comportement qui suscitait chez moi plusieurs interrogations, comme c'est le cas pour l'extrait de Joris, je confrontais, dans mon analyse, les données d'entretien aux observations pour expliquer les réactions ou non réactions de la personne enquêtée.

Différentes scènes d'interactions ont pu être observées entre les travailleuses·eurs mais aussi avec les client·e·s. Chacune de ces scènes m'a permis lors des entretiens de revenir sur certains événements observés et d'avoir la perception des travailleuses·eurs. Ma démarche d'observation en salle ne se limitait pas à rester assise et observer. Lors des périodes creuses, j'allais parfois aider dans les tâches de mise en place en lustrant des couverts ou en pliant des serviettes. Cela me permettait de me familiariser avec les travailleuses·eurs. Mais également, de récolter leurs perceptions sur leur organisation de travail puisque c'est justement dans ces moments d'informalités qu'ils donnaient le plus souvent leur opinion comme en témoigne

⁶⁴ Bien que cela aurait pût être intéressant pour cette thèse. Certaines personnes ne souhaitaient pas faire l'objet d'entretien tel qu'ils me l'ont expressément dit lors de mes observations alors je ne me sentais pas à l'aise de les contacter suite à la demande d'un gérant.

l'extrait ci-dessous.

Note d'observation : Période creuse — Salle 1 — juillet 2019 - 15h

Je suis assise sur une table quand je vois Robert, Paul (serveur) et deux commis proches de la station de service lustrer des couverts et plier des serviettes. Je me dirige vers eux et je leur demande si je peux leur donner un coup de main. Paul rit et acquiesce. Il demande à un des commis de me montrer comment lustrer les couverts et plier les serviettes. Pendant que nous faisons nos tâches, Paul poursuit sa conversation: *Je te dis, c'est pas beau. C'est pas beau. On forme du monde qui reste pas. Moi j'étais comme toi avant tu sais* [en parlant à un des commis et en faisant référence à son ancien poste de commis] *et j'aimais pas ça*. Les deux commis acquiescent d'un mouvement de tête. Robert ne dit rien. Paul se tourne vers moi et me dit : *faut que tu regardes ça* [les pourboires]. *J'ai tenté de faire signer le 51 % pour changer leur truc là* [le système de redistribution des pourboires] *mais le monde a peur. Je suis plus commis fait que je peux plus aider, tu comprends ? C'est à vous maintenant* [en se tournant vers les deux commis].

Lorsque j'étais en salle, il n'était pas rare que certain·e·s serveuses·eurs et commis·es viennent me voir pour glisser des commentaires ou des petites anecdotes de service (comme celle dont j'ai fait mention p. 80). Ces commentaires ou anecdotes concernaient souvent leurs perceptions sur les client·e·s, le service en cours ou certaines situations avec leurs collègues, comme le montre l'encadré ci-dessous.

Note post-observation : Période creuse — Salle 2 — octobre 2019 - 15h30

Je suis assise au bar. Mon observation vient de terminer et je commande une assiette de pâtes. Jane (serveuse) vient s'asseoir à côté de moi et me demande comment avance ma recherche. Après quelques échanges elle se confie : *J'en ai marre de ces clients « VIP »* [signes de crochets avec les doigts] *qui ont tous les droits. Même quand on ferme cette salle (la 2) s'ils la veulent, ils l'ont parce-qu'ils dépensent beaucoup. Ce sont pas des clients agréables mais ils sont importants. Ce ne sont pas des gens bien, ils sont assez ennuyeux mais ils sont*

importants. Importants pour le restaurant...

Comme les autres éléments d'observations, ces échanges informels ont été traités comme des données pour compléter les analyses. Les liens que j'ai développé avec les participant·e·s lors des observations allaient au-delà des périodes de travail et m'ont permis d'observer d'autres espaces d'échanges.

Observer les temps informels

Après quelques mois (deux mois et demi), ma présence était devenue habituelle pour certain·e·s participant·e·s qui me proposaient de me joindre à eux soit après le service, soit lors d'évènements organisés par le groupe de restauration. Pendant ces temps informels, je ne prenais pas de notes dans mon carnet de terrain. Je faisais des notes écrites sur mon téléphone quand je le pouvais et je faisais systématiquement des notes vocales post-observation sur mon téléphone en quittant les lieux. Ces notes étaient par la suite transcrites dans un fichier Excel contenant les autres données d'observation. Comme le montre cet extrait à la suite de la soirée de Noël organisée par le groupe de restauration.

Note post-observation : soirée de Noël du groupe — Janvier 2020

On arrive dans une grande salle. Une quarantaine de tables rondes sont dressées d'une nappe blanche. 8 places assises par table pour accueillir les 300 employé·e·s du groupe de restauration. Victor (directeur et propriétaire du groupe) se trouve au fond sur la scène, micro à la main. Quelques instants après que tout le monde soit arrivé, il nous souhaite la bienvenue et nous dit que cette soirée est pour les employé·e·s et que c'est sa façon de les remercier. Pour l'occasion, il a organisé une élection visant à offrir trois récompenses à l'employé·e le plus en retard (boîte de chocolats), l'employé·e qui pense avoir le plus grand savoir (boîte de thés) et l'employé·e qui ne compte pas ses heures de travail (bouteille de vin). Chaque personne est nommée par établissement de restauration et elles ont été désignées par les directeurs des restaurants au préalable.

Je me tiens à côté de deux cuisiniers du restaurant que j'étudie ainsi que de Christian

(plongeur au restaurant). Ils sont déçus et se plaignent car les récompenses sont uniquement données à des employé·e·s de la salle. Rien n'est fait pour souligner le travail de la cuisine. À la fin de l'élection, les personnes sont allées s'asseoir à table. Elles se sont assises par affinités selon deux critères : type de restaurant et environnement de travail (salle ou cuisine). Les employé·e·s de la salle du restaurant que j'observe sont resté·e·s assis·e·s à la même table et pour ce faire, iels ont ajouté plusieurs chaises autour de la table. Même chose pour la cuisine. Peu de commis·es sont présent·e·s.

Ces observations se sont avérées très précieuses pour comprendre les liens entre les travailleuses·eurs mais aussi, envers l'organisation et la division qui s'opère entre les travailleuses·eurs de la salle et la cuisine et les restaurants et ce, même lorsqu'iels ne sont plus au travail. De plus, elles se sont avérées importantes pour comprendre la culture organisationnelle du groupe de restauration à travers les messages qui sont véhiculés lors des événements corporatifs.

Par ailleurs, il arrivait que lors de certains événements, les travailleuses·eurs consomment certaines substances psychoactives. Ce n'est pas tant la consommation qui a été retenue mais le discours autour de ladite consommation comme le montre l'extrait de note ci-dessous.

Note post-observation : soirée de Noël du groupe — Janvier 2020

Je suis assise à une table ronde avec des travailleuses·eurs d'un autre restaurant que celui que j'étudie. Je viens d'échanger longuement avec le barman et la serveuse du restaurant Vanité qui me racontent leur propre perception des conditions de travail [en réponse à mes objectifs de recherche] quand un des serveurs à notre table commence à se sentir très mal. Deux de ses collègues décident de l'emmener en dehors de la salle. Le barman m'explique : *tu as deux choix : soit, tu rentres te coucher car tu as beaucoup travaillé et tu es fatigué ; soit, tu prends un remontant végétal [cocaïne] et tu continues la soirée. Il a enchaîné les shifts, il est fatigué, il a besoin de nous* [nous faisant référence au fait de lui fournir de la cocaïne].

Peu de temps après, le serveur revient épaulé de ses collègues et prend part aux festivités avec une attitude plus vigoureuse.

Enfin, ces échanges hors travail ont également permis de voir que les travailleuses·eurs se retrouvent et parlent encore du service. Iels reviennent sur des situations concernant le restaurant qui les interrogent comme le montre cette note post-observation.

Note post-observation : septembre 2020

Le service est terminé. Avec Joris et un autre commis nous allons dans le café à côté du restaurant. Joris ne comprend pas la distribution des salaires et la façon dont les pourboires sont gérés. L'autre commis non plus. Les deux discutent et tentent plusieurs théories pour expliquer la distribution mise en place dans cet établissement.

Un des avantages de faire de l'observation et ce, à différentes périodes, est d'une part de pouvoir approfondir les observations et d'autre part, de développer un lien de confiance avec les individus qui m'a permis de recruter des participant·e·s pour les entretiens semi-dirigés⁶⁵.

Toutefois, cette démarche comporte quelques limites. Il se peut que la présence du chercheur·e altère le terrain et que cela produise un effet similaire à l'effet Hawthorne (Parsons, 1974). Cet effet décrit la situation dans laquelle les participant·e·s à une enquête peuvent modifier leurs comportements par le fait même qu'ils ont conscience d'être observés. Cet effet tire son nom des études de sociologie du travail menées par Elton Mayo dans l'usine Western Electric de Cicero, près de Chicago dans les années 1920. Les chercheurs avaient en effet observé l'amélioration de la productivité des salarié·e·s du seul fait de la présence d'un chercheur sur le lieu de travail et de l'intérêt accordé par la direction (Parsons, 1974). Il peut en résulter un biais dans la recherche que je dois prendre en considération⁶⁶.

⁶⁵ Six personnes ont accepté de s'entretenir avec moi. Quatre de ces six participant·e·s ont été interviewé·e·s pendant cette séquence.

⁶⁶ Par exemple, une telle présence pourrait avoir un effet sur la propension des travailleuses·eurs à témoigner de leur mécontentement envers l'entreprise ou à l'inverse, avoir un effet positif sur leur motivation à travailler, étant donné que les employé·e·s peuvent estimer que leurs conditions de travail et d'emploi sont prises en considération par l'organisation puisqu'elle accepte de participer à une telle étude.

La crise sur le gâteau : édition spéciale restauration

En mars 2020, l'état d'urgence sanitaire a été déclaré sur tout le territoire québécois et français, paralysant ainsi mon projet de recherche initial, qui consistait à comparer le Québec et la France. Une pause mondiale, déstabilisante, pendant laquelle j'ai renoncé à ma comparaison avec la France pour des raisons sanitaires⁶⁷. J'avais également la possibilité d'arrêter le terrain québécois puisque j'étais déjà sur le terrain depuis neuf mois et que j'avais assez de matériel pour commencer la rédaction de ma thèse.

Frustrée par l'abandon d'un de mes terrains, j'ai décidé de prendre quelques semaines de réflexion afin de décider de la suite de ma recherche. Pendant ce temps, je pensais aux travailleuses·eurs avec lesquelles j'avais tissé des liens sur le terrain québécois. Contraint·e·s de tout arrêter du jour au lendemain, sans préavis. Comment allaient-iels ? Et le gérant du restaurant, arrivé il y a peu à la direction de l'établissement, comment avait-il géré la situation ? Ont-iels le droit aux aides gouvernementales ? Qu'est-ce que cela allait avoir comme conséquence pour l'industrie de la restauration ? Quels types de restaurants pourront survivre à la crise ?

Je suivais quotidiennement les nouvelles dans les principaux journaux nationaux (La Presse et Le Devoir), les communiqués de presse du gouvernement, les communiqués de l'Association de Restauration Québécoise (ARQ), les communiqués de l'Association de Restauration Canadienne (ARC), bref, tout ce qui concernait de près ou de loin le secteur de la restauration. Il s'agissait de comprendre ce que tout cela allait générer pour les personnes rencontrées lors de mon terrain et les autres travailleuses·eurs du secteur.

⁶⁷ Les déplacements non essentiels étaient interdits. Alors même que j'avais recruté un établissement en France, j'ai dû laisser de côté cette comparaison. L'établissement appartenant à un grand groupe français de restauration avait été recruté en août 2019. J'avais récupéré toutes les données administratives de cet établissement et j'avais pu, lors d'un déplacement en France, en novembre 2019, faire signer tous les formulaires d'information et de consentement aux gestionnaires et à quelques travailleuses·eurs. J'avais même été invitée à assister à une réunion entre l'équipe de gestion-marketing du groupe et les gérants de l'établissement observé. Par la suite, j'ai pu faire deux observations préliminaires lors du service du soir. La suite de la collecte des données était supposée se dérouler au printemps-été 2020.

En avril 2020, j'ai contacté quelques personnes que j'avais suivies et interviewées pour prendre des nouvelles. Plusieurs d'entre elles parlaient d'adaptation, d'attente de la suite et d'anxiété face à l'incertitude de la situation en général. Certain·e·s m'ont demandé si j'allais continuer ma recherche. Comme toute recherche sociologique, mais surtout, comme toute ethnographie, ma recherche s'est inscrite dans un certain contexte auquel elle s'est adaptée ; en l'occurrence, mon ethnographie s'est déroulée pour moitié en période de crise sanitaire (voir frise p. 99).

D'une part, le confinement et le déconfinement relatif à la pandémie liée de la COVID-19 ont fait surgir de nouveaux questionnements de recherche. Comment le processus décisionnel concernant la fermeture du restaurant a-t-il été appréhendé par les travailleuses·eurs, les gérants et le directeur ? Comment le patron du groupe compose-t-il avec les mesures d'aide (présentes ou absentes) du gouvernement ? Quels sont les changements que cela va apporter aux conditions de travail des travailleuses·eurs de la restauration ? Est-ce que les personnes seront réembauchées à la réouverture du restaurant ? D'autre part, le contexte de pandémie conduit aussi à questionner la manière de collecter les données. Étant donné que je restais en contact avec les travailleuses·eurs, j'ai proposé de réinterroger les personnes déjà rencontrées et de continuer mes entrevues avec les autres participant·e·s via des appels téléphoniques en intégrant de nouvelles questions vis-à-vis de la crise. Pour ce faire, j'ai entamé les démarches pour modifier le certificat d'éthique initial. J'ai écrit à l'ensemble des travailleuses·eurs de l'Épicure, ainsi qu'au directeur du groupe, y compris par courriel, pour les informer que je poursuivrais ma recherche à distance et que j'étais disponible pour des entretiens à distance si iels le souhaitaient (10 nouvelles personnes se sont manifestées et les quatre personnes interrogées ont réitéré leur intérêt). Dans le cadre de cette thèse, la crise pandémique constitue un contexte social dans lequel s'inscrivaient désormais les conditions de travail des travailleuses·eurs de la restauration. Dès lors, il s'agissait de savoir ce que cela changeait autant pour elleux que pour le propriétaire du groupe du restaurant observé.

Séquence 2 et séquence 3 - mars 2020 à septembre 2020

Compte tenu des restrictions mises en place par le gouvernement, aucune observation *in situ* n'a été effectuée lors de la séquence 2. Pendant ce temps, je suivais les changements au travers des communiqués de presse du gouvernement, de la CNESST et de l'ARQ. Je

répertoriais les consignes gouvernementales qui concernaient les restaurants ainsi que j'en ai fait l'état dans le premier chapitre (p. 49-52) et je notais les nouvelles questions qu'elles suscitaient, comme le montre cet extrait de notes.

Questions en réaction à la fermeture des salles de restaurant : 29 mars 2020

Quels types de restaurants peuvent-être ouverts ? Comment cela va changer le travail de service dans les restaurants ? Que se passera-t-il lors de la réouverture des salles ? Tout le monde sera-t-iel réembauché ? Les prix des plats vont-ils augmenter ? Les restaurants auront-ils des difficultés à recruter de la main-d'œuvre ? François Legault (Premier ministre québécois) avance que « c'est le temps de se réinventer », mais comment les restaurants vont-ils pouvoir se réinventer ?

Tout au long de cette période, j'ai continué de répertorier ces changements et de noter mes questionnements. Puis, j'ai contacté par téléphone les travailleuses·eurs avec lesquelles j'avais tissé des liens. Au début, ce contact servait à prendre de leurs nouvelles. Puis, suite à l'obtention d'un nouveau certificat d'éthique, j'ai envoyé un message à tous·tes pour les informer que je poursuivais mes entretiens. La séquence 2 a été majoritairement consacrée aux entretiens semi-dirigés que je décris un peu plus bas.

Les salles à manger ont rouvert le 22 juin 2020. En août, je suis retournée au restaurant rencontrer le directeur et Axel (serveur). Ce fut ma dernière observation. Celle-ci m'a permis de voir la transformation des deux espaces de service (comme nous pouvons le voir dans le schéma présenté p. 98). Notamment, la fermeture de la salle 2, la diminution de la capacité d'accueil et les séparations de plexiglas entre chaque table. De plus, j'ai observé une partie du service du midi comme le montre l'extrait ici-bas.

Note d'observation : Service du midi — Salle 1 — Août 2020 - 12h00

Je suis assise à une table, j'attends Axel. Thomas (deuxième directeur de l'Épicure, arrivé pendant le terrain) me salue et s'assoit quelques minutes avec moi. Il me parle du gros défi — parmi tant d'autres — de repenser l'agencement de la salle et me demande ce que je pense

de ce « nouveau look ». On rigole et il repart s'occuper des client·e·s qui viennent d'arriver. Axel me rejoint et on commande à manger. Il me propose d'observer ensemble Manu (serveur) faire le service. Pendant qu'on regarde Manu interagir avec les client·e·s il m'explique que le service a drastiquement changé avec le port du masque : « regarde, tu sais pas si il sourit [en me montrant Manu]. Tu peux le voir dans le coin de ses yeux mais ça reste que ton contact [avec les client·e·s] change. Tu n'as plus le même plaisir qu'avant ».

À ces commentaires d'Axel s'ajoutent mes propres notes d'observations : Manu répète à plusieurs reprises aux client·e·s de porter leur masque lorsqu'ils se déplacent. « Mettez votre masque svp » cette phrase est revenue sans cesse. Après le départ des client·e·s, un commis vient débarrasser la table et la nettoyer. Ensuite, il nettoie les plexiglas et va se laver les mains. Puis, revient pour redresser la table.

Outre la modification de l'agencement et de l'espace, cette observation m'a permis de voir ce que la crise sanitaire a amené comme modifications dans la manière de servir et m'a ainsi conduite à poser d'autres questions, comme par exemple, quel rôle jouent les serveuses·eurs vis-à-vis des client·e·s sur le plan du respect des normes sanitaires ?

Tout au long de cette ethnographie, les notes de terrain ont eu pour objectif de transformer les différentes observations, anecdotes de service, impressions et questionnements en un matériel tangible qui permette de prendre du recul sur ce qui a été observé (Becker, 2003 ; Deslauriers *et al.*, 1997). Chacune de ces notes a été transcrite dans un fichier Excel puis par la suite transférée pour être codée dans le logiciel Nvivo. Ces observations ont également permis d'affiner ma grille de questions pour les entretiens semi-dirigés.

Les entretiens : donner la parole aux travailleuses·eurs de l'Épicure

Les entretiens ont eu pour fonction de faire dialoguer les faits observés avec les perceptions des participant·e·s et d'approfondir les questions du cadre théorique de cette thèse et celles qui ont émergé avec le terrain. Cette articulation permet de contrôler les observations à l'aide des interprétations des participant·e·s et d'éclairer les zones grises que l'analyse statistique ne permet pas de voir (Beaud, 1996 ; Beaud et Weber, 2003). Pour illustrer ce choix,

je cite ici un extrait du travail de Beaud (1996) sur l'entretien ethnographique qui me semble bien résumer les raisons pour lesquelles il est tout à fait pertinent de mobiliser cette méthode avec les observations.

L'inscription d'un travail par entretiens dans le cadre d'une enquête ethnographique, c'est-à-dire l'objectif de réaliser des entretiens approfondis — qu'on appelle ici des « entretiens ethnographiques » — qui soient enchâssés dans l'enquête de terrain (pris par son rythme, son ambiance), permet de se libérer du joug de la pensée statistique, ou plus précisément de l'espèce de Surmoi quantitatif qui incite le chercheur à multiplier le nombre de ses entretiens. Les entretiens prennent place naturellement dans une logique d'enquête. Cette approche progressive du terrain amène également à faire des présélections et des choix parmi les entretiens possibles. L'enquête ethnographique nous apprend très rapidement que toute personne sociale n'est pas « interviewable », qu'il y a des conditions sociales à la prise de parole. [...] ces entretiens que j'ai travaillés intensément en essayant de pousser à fond sur eux un mode de raisonnement sociologique. Ce qui me conduit à penser que la première illusion dont un chercheur — j'en ai été moi-même victime — doit se débarrasser est celle du nombre d'entretiens

(Beaud, 1996 : 234).

Les entretiens ont débuté en novembre 2019 et ont eu lieu jusqu'en octobre 2020. En termes de temporalité, j'ai suivi les témoignages des travailleuses·eurs et gestionnaires du restaurant pendant plus d'une année conformément aux trois séquences présentées p. 99. Les participant·e·s pour les entretiens ont été recruté·e·s de deux façons : soit, j'avais pris leur contact pendant mes observations ; soit, par le courriel envoyé lors de la séquence 2.

Compte tenu du contexte pendant lequel s'est déroulée l'enquête, dont j'ai déjà fait état dans cette thèse, les participant·e·s ont été interrogé·e·s à deux, parfois trois reprises. Les entrevues menées avant la crise sanitaire (n=4) se sont déroulées en personne et par la suite, les entrevues se sont faites par téléphone ou zoom (n=20).

Au total, 14 personnes ont été recrutées (8 employé·e·s de la salle, 2 employés de la cuisine⁶⁸, 3 personnes faisant partie de la gestion du restaurant et le propriétaire et directeur du groupe de restauration).

- Quatre personnes (un serveur, une serveuse, le second de cuisine et un gérant) ont été interrogées pendant la séquence 1. Lors de la séquence 2, trois personnes sur quatre ont été réinterrogées (la serveuse ayant quitté le restaurant) afin d'intégrer toutes les nouvelles questions concernant la crise sanitaire. Lors de la séquence 3, ces quatre mêmes personnes ont fait l'objet d'un deuxième (la serveuse étant revenue) et d'un troisième entretien pour prendre en considération leur perception vis-à-vis de la réouverture et tous les changements que cela pouvait impliquer.
- Huit personnes ont fait l'objet d'un premier entretien pendant la séquence 2 (un serveur, deux commises de salle, deux commis de salle, une hôtesse, un cuisinier et le directeur actuel du restaurant). Parmi ces huit personnes, trois ont fait l'objet d'un deuxième entretien à la séquence 3 (le serveur, le directeur et l'hôtesse) puisque les cinq autres ont quitté le restaurant.
- Deux entretiens rétrospectifs supplémentaires d'une durée de deux heures ont été conduits. Le premier (lors de la séquence 2) a été mené avec le propriétaire et directeur du groupe de restauration. Le deuxième était avec l'ancien directeur du restaurant étudié (directeur pendant une partie des observations).

Ces entretiens ont été menés afin de permettre à nos interlocuteur·rice·s de s'exprimer librement sans être contraint·e·s par des questions qu'ils pourraient juger trop restrictives. Ils ont pour objectif de recueillir le point de vue des acteur·ice·s à un instant T et ainsi d'obtenir leurs ressentis face aux conditions de travail ou à d'éventuelles situations de justice ou d'injustice observées. Cela a permis de suivre leurs témoignages et les trajectoires

⁶⁸ Le fait que seuls deux employés de la cuisine aient été interrogés s'explique principalement par la barrière de la langue. Une bonne partie des travailleuses·eurs de la cuisine ne parle pas suffisamment bien l'anglais ou le français pour faire l'objet d'un entretien.

professionnelles sur une longue période et relativement aux enjeux organisationnels identifiés lors du terrain (dernière partie de ce chapitre).

Pour chaque entretien, je mobilisais un canevas d'entretien auquel j'ajoutais des questions ou des mises en situation spécifiques en fonction de qui passait l'entretien (voir Annexes 8 et 9). Ces questions étaient pour la plupart du temps en lien avec les observations effectuées et la position dans l'entreprise de l'enquêté·e. Par exemple, pour le propriétaire et directeur du groupe de restauration, j'ai ajouté une section de questions sur sa vision de l'entreprise et son organisation en temps normal ainsi que sur les stratégies de réorganisation pendant la période de confinement et de déconfinement. En supplément, à la fin de chaque entrevue, je demandais aux participant·e·s de me raconter une situation d'injustice vécue ou dont iels avaient été témoin dans le restaurant.

Chaque entretien a pris la forme de discussions autour d'enjeux spécifiques liés à l'organisation du travail, aux conditions de travail et aux propres perceptions des individus. Au total, 24 entretiens ont été menés. Presque toutes les entrevues ont été enregistrées à l'exception d'une entrevue car la personne ne souhaitait pas être enregistrée⁶⁹. La plupart des entretiens, à l'exception de l'un d'entre eux, se sont déroulés en français. Lors de chaque entretien (même quand c'était le deuxième ou le troisième), je réexpliquais brièvement la teneur de mon étude et précisais que ma recherche était indépendante du restaurant et du groupe de restauration. Si tel n'avait pas été le cas auparavant, je faisais signer le formulaire d'information et de consentement (Annexe 7). Tous les entretiens ont été retranscrits dans des verbatims puis ajoutés au logiciel Nvivo pour l'analyse.

⁶⁹ Dans ce cas particulier, j'ai pris des notes détaillées et des citations. Son refus d'enregistrement était en lien avec le fait que la personne trouvait cela « moins naturel » et aurait été focus sur l'enregistreur plutôt que dans le dialogue.

Traitement des données, codage et analyses : émergence de trois enjeux organisationnels

Une fois les notes d'observation, les documents de l'organisation du travail ou les verbatims des entretiens transcrits, je procédais à l'anonymisation du corpus de données. Ce travail a été fait au fur et à mesure de la collecte de données. Les noms des participant·e·s ont été changés ainsi que toute information susceptible de les identifier. Le travail d'anonymisation n'a pas uniquement été effectué sur les participant·e·s mais aussi sur le restaurant observé. Certaines données ont donc été modifiées afin qu'on ne puisse identifier le restaurant, le groupe de restauration ou les participant·e·s.

L'organisation et l'archivage du corpus de données (notes d'observations, notes post-observations et entretiens) ont été réalisés en utilisant le logiciel Nvivo. Ce logiciel facilite l'analyse des données grâce à une organisation basée sur des codes et des catégories permettant ainsi de faire ressortir les thèmes et les sous-thèmes émergents des données.

J'avais commencé leurs codages en m'appuyant sur le cadrage théorique qui m'avait conduite à créer des catégories recouvrant les différents principes de justice et les sentiments d'injustice. Lorsque j'ai effectué une première analyse, je me suis aperçue que ce type de codage ne fonctionnait pas puisque les travailleuses·eurs parlaient de leurs conditions de travail et de leurs perceptions en fonction d'enjeux organisationnels (comme les logiques de rémunération par exemple) et non en fonction de principes de justice. De plus, pour une même situation, je me retrouvais avec plusieurs dimensions de justice organisationnelle. Comme en témoigne l'extrait suivant :

Euh le salaire de base... Ouais c'est le salaire minimum donc ça c'était correct mais la chose que je dirais qui est le plus bizarre c'est les tips en fait. Je ne comprenais pas trop le système de tips. D'ailleurs les autres commis non plus. J'avais demandé comment ça fonctionne, on sait juste qu'à chaque deux semaines, on reçoit une enveloppe avec quelques dollars dedans. Des fois c'est 20 \$, des fois c'est 50 \$. Mais on nous a jamais vraiment dit comment c'était calculé, comment c'était réparti. Vraiment comme... C'était flou en fait. Puis il y a des gens qui me disaient : "Mais tu travailles dans un restaurant réputé, tu dois

te faire beaucoup de tips, tu dois faire 100 \$ de tips par jour", et moi j'étais comme, non c'est pas vraiment comme ça. Je gagne moins que ça. Je sais pas vraiment pourquoi. J'ai juste accepté. À chaque deux semaines, on me donne une enveloppe de 40 \$ j'ai fait comme ok. Mais c'est ça.

(Joris, commis, juin 2020)

Dans cet extrait d'entretien, on voit apparaître deux dimensions d'injustice organisationnelle : à la fois une dimension informationnelle — on n'a pas donné à l'intéressé l'information sur les critères utilisés pour la répartition des pourboires — mais aussi distributive puisqu'il gagne moins qu'il ne pouvait l'espérer au départ. On voit aussi que Joris trouve la situation « bizarre » mais qu'il ne la qualifie pas pour autant d'injuste.

J'ai donc procédé à un deuxième codage, plus ouvert et qui partait de l'organisation du travail. Ma démarche a été systématique et a consisté à donner un mot ou un concept résumant les différents aspects abordés par les enquêté·e·s et dans mes observations. J'ai codé les différentes conditions d'emploi (telles que les promotions, les salaires, la répartition des vacances) et de travail (telles que la charge physique, la charge mentale) ainsi que toute la dimension relationnelle (relations avec les client·e·s, les collègues, les superviseurs). Cette forme de codage a permis de recenser les éléments factuels de l'organisation du travail. J'ai ensuite lié les catégories entre elles et tenté de leur attribuer un sens plus général ce qui a permis de faire émerger trois grands enjeux propres au restaurant étudié : la division du travail, les promotions et les rémunérations. Ces trois enjeux découlent des observations, des entretiens et de la structure sociale du restaurant et me permettent d'analyser les expériences d'injustice des travailleuses·eurs de la restauration. Par la suite, à l'intérieur de ces trois enjeux, j'ai codé les perceptions de justice et les sentiments d'injustice sans me restreindre aux catégories pré-établies par le cadre théorique, ce qui m'a amené à considérer le rôle des émotions et des réactions émotionnelles.

À titre d'exemple, l'extrait suivant :

[O]n a un bus-boy... je ne peux pas me le voir. Il est super sympa mais c'est compliqué de travailler avec parce qu'il a une histoire un peu compliquée. Il a

*travaillé dans plusieurs restaurants, il a été serveur, il faisait ci, il faisait ça puis blablabla et il sait un peu comment ça se passe. Mais là, arrivé ici, tout le monde commence par en bas. Donc même si tu étais serveur avant, tu commences commis et ensuite tu fais tes preuves pour avoir une promotion. Lui il est commis en ce moment, le gars a 29 ans et tous les autres commis qui travaillent avec il est en train de leur donner des ordres, leur donner des tâches de merde à faire. Ça se fait pas ! Comme ils sont au même niveau, certains sont même ici depuis plus longtemps que lui. Tu n'as aucun droit de traiter les autres commis de la sorte ! [...] Par exemple, le commis super chiant qui a quitté, celui qu'il pouvait pas me voir. Je lui parlais différemment que je parlais aux autres, car il avait besoin de.... *claque des doigts*. Parce que c'est comme ça. Il me frustre. Je n'ai pas l'intention d'être rude ou quoi, mais ramasse-toi et je n'ai pas la patience de gérer ton incompetence. Donc la façon dont je lui parle est différente de la façon dont je parle à d'autres commis qui sont très bons dans leur travail.*

(Jane, serveuse, Entretien 1, novembre 2019)

Ici, on voit apparaître deux des enjeux organisationnels du restaurant Épicure : les promotions et la division du travail mais aussi des émotions « je ne peux pas me le voir » et des attitudes émotionnelles « je lui parlais différemment ». Dans le cadre de cette thèse, j'appelle ces attitudes des réactions émotionnelles. Pour coder toute la partie émotion et travail émotionnel de cette thèse, j'ai d'abord donné un mot sur le type d'émotion conformément à la hiérarchie des émotions de Brunel (1995) (voir Annexe 10). Cependant, comme la catégorisation était parfois insuffisante, le codage a été parfois directement tiré de l'entretien (telle que « frustration » tiré du « frustre » de Jane) ou être le résultat de l'expression verbale ou non verbale de certaines émotions. Par la suite, j'ai resitué ces émotions dans le temps et je les ai mises en perspective avec les événements observés ainsi que le deuxième et troisième entretien. Tout cela a permis de faire ressortir le caractère évolutif des perceptions et des expériences en les resituant dans des trajectoires organisationnelles, à travers les enjeux de division du travail, de promotions et de rémunérations ; le contexte sociétal et les trajectoires personnelles, à travers les caractéristiques des participant·e·s.

Conclusion

Ce chapitre permet de faire ressortir la pertinence d'une démarche ethnographique pour saisir les perceptions de justice des travailleuses·eurs. La démarche privilégiée dans cette thèse ici combine l'analyse des documents relatifs à l'organisation du travail récoltés pendant les observations et les entrevues semi-dirigées. La collecte des données a permis de suivre les travailleuses·eurs et leur établissement avant la crise puis après la fermeture des restaurants (22 mars 2020), à la réouverture des salles à manger (22 juin 2020) et à la deuxième fermeture des salles à manger (1^{er} octobre 2020).

Observer les conditions de travail des travailleuses·eurs, recueillir leurs témoignages et suivre leurs trajectoires professionnelles étaient nécessaires pour montrer comment certains enjeux organisationnels s'imbriquaient, évoluaient et comment ceux-ci composaient avec les logiques managériales, leurs collègues et leurs conditions de travail. La dimension temporelle a également permis de révéler les transformations des configurations organisationnelles suite à la crise pandémique puis de montrer que ce qui est considéré juste dans un temps donné et dans un contexte donné peut voir sa qualification évoluer. Cela nous a aussi permis de voir les différents ajustements que les gestionnaires mais aussi, les travailleuses·eurs ont dû faire.

Au-delà de cet intérêt analytique, un autre avantage de l'approche ethnographique a été de développer : les liens de confiance avec les participant·e·s qui ont considérablement enrichi les données recueillies. Ceux-ci sont allés au-delà des périodes de travail et m'ont permis d'observer d'autres espaces d'échanges. Ces liens ont, entre autres, permis de recruter davantage de participant·e·s pour les entretiens semi-dirigés, mais aussi d'être la témoin privilégiée de réactions émotionnelles spontanées lors de certaines observations et de pouvoir approfondir, dans un climat de respect et de confiance, les expériences vécues par les travailleuses·eurs.

Chapitre 4. Perception de justice sur la division du travail : répartition des tâches et enjeux relationnels

Nous venons de voir, dans le troisième chapitre, la structure sociale de l'établissement Épicure ainsi que les schémas des différents espaces de travail — la cuisine et la salle — et leur évolution en temps de crise sanitaire. Dans ce premier chapitre d'analyse, je discuterai du premier grand enjeu identifié dans cette thèse : les perceptions de justice en relation avec la division du travail. Dans un premier temps, il s'agira de confronter la division du travail qui est prescrite par l'organisation à celle qui s'opère réellement au sein des espaces de travail. Ensuite, je reviendrai sur les expériences de justice des travailleuses·eurs de l'Épicure par le biais de leurs perceptions sur leurs tâches de travail et sur la division du travail. Cette étape fera apparaître certains enjeux relationnels intercollectifs. Enfin, je discuterai des normes comportementales qui sont prescrites en salle et mobilisées en faveur du service ainsi que de ce que les travailleuses·eurs sont prêt·e·s à accepter ou faire.

La division du travail

Avant de parler de la division du travail, il convient de rappeler que la structure organisationnelle de l'Épicure est particulièrement complexe (cf. figure V p. 93) et singulière puisque l'établissement est inséré dans un groupe de restauration. Ce groupe appartient à un entrepreneur, Victor, qui détient plusieurs établissements de restauration au Québec. Quand je demande à Victor de m'expliquer la structure organisationnelle, il répond ainsi :

En fait, ça part du groupe. Avant la COVID, on avait Josiane qui s'occupait de tout ce qui est légal qui était la vice-présidente [du groupe]. On avait Emmanuel qui est le directeur des opérations côté service et Pierre directeur des opérations côté cuisine et deux employées supplémentaires qui s'occupaient de la comptabilité. Et tout ce beau monde était là pour donner du support à nos restaurants. Chaque restaurant, on a un directeur qui est responsable du restaurant plus dans le côté service et un chef qui s'occupe pas mal de tout ce qui est dans la cuisine et tout le personnel de la cuisine. En général, on a toujours un directeur puis un assistant et c'est la même chose

pour la cuisine. Mais pour l'Épicure c'est sûr qu'on a plus de shifts. C'est quasiment une opération 24h car on a le service du midi et du soir. On commence tôt le matin vers 6h on a déjà du monde et on finit assez tard. Donc souvent on a un peu comme Axel et Thomas. Axel serait le gérant tandis que Thomas serait le directeur. Dans les autres établissements, il y a moins de shifts et les heures d'ouverture sont moins grandes donc en général on a un directeur et un chef d'équipe. Mais tu peux dire un directeur avec un assistant, un chef avec un assistant et ainsi de suite. [...] [O]h j'ai oublié de parler de notre équipe de marketing. Initialement, on avait deux personnes à ce poste-là aussi mais j'ai coupé et je fais affaire avec une agence de marketing [depuis la crise sanitaire].

(Victor, juillet 2020)

Victor explique d'entrée que tout « part du groupe » faisant ainsi référence au fait qu'ils (Victor, Emmanuel, Pierre et le chef cuisinier principal du groupe) ont standardisé les conditions de travail et l'offre de service dans l'objectif d'avoir une image de marque commune. Concrètement, cela signifie que chaque établissement propose au moins un ou deux plats signatures du groupe et que le standard de service est le même dans chaque restaurant. La culture organisationnelle de l'entreprise est très forte et la logique de gestion des employé·e·s est sensiblement la même dans chaque établissement puisque ce sont les équipes de gestion et de marketing du groupe qui gèrent les conditions d'emploi. De plus, il se peut que certains employé·e·s puissent obtenir une évolution professionnelle au sein du groupe. Tels sont les cas d'Emmanuel, de Pierre et de Thomas (directeur actuel de l'Épicure) qui, tous trois, ont été employés comme serveur et/ou cuisinier avant d'obtenir un poste de direction. Mais je discuterai des logiques de promotions dans le prochain chapitre.

Victor explique que le groupe est devenu « *un groupe qui est dans l'hospitalité. Pas nécessairement la restauration mais vraiment l'hospitalité* » (Victor, juillet 2020). Victor se détache du terme de « restauration » en expliquant que son groupe et ses établissements sont plus que cela ; « être dans l'hospitalité » renvoie à la manière dont on reçoit une personne et fait écho au secteur de l'hôtellerie-restauration. À ce propos, fin 2019 Victor a acheté un hôtel. Ce

qui démontre sa volonté de transformer son groupe de restauration en un groupe plus large qui détient à la fois des restaurants et des hôtels et qu'il qualifie « d'hospitalité »⁷⁰. Cela affiche d'entrée une volonté de démarcation dans ce secteur qui s'opère par une attention très particulière portée au service à la clientèle.

Ce genre de structure de groupe permet la création d'une identité de marque qui va au-delà du service aux tables et permet de faire face à la concurrence. Ce ne sont plus des établissements de restauration isolés mais plutôt un réseau, qui permet aussi de disposer d'une plus grande marge de manœuvre face aux éventuels contretemps comme, les absences au travail ou même la crise sanitaire, comme nous le verrons dans le prochain chapitre. Bien qu'ils s'apparentent à des chaînes de restaurants, ces groupes d'entrepreneurs se distinguent de la restauration de chaîne de type fast-food (Bargues, 2013) par la mise en avant de produits hauts de gamme et l'excellence du service aux tables. Ce type de groupe gagne en popularité puisqu'au Québec il existe plus d'une vingtaine de ce genre de structures⁷¹. Toutefois, c'est un modèle encore très peu étudié dans la littérature scientifique. Par exemple, Nlemvo et Surlemon (2008) dans leur étude sur les deux ou trois étoiles Michelin ne vont pas identifier de tels groupes. Ou encore, Goureaux et Meyssonier (2009) vont donner quelques exemples de ces groupes mais ne vont pas en faire l'objet de leurs analyses.

Dans le restaurant étudié, l'Épicure, la division des espaces de travail entre la cuisine et la salle est très marquée. D'une part, du fait d'une gestion duale des espaces de travail : la cuisine est supervisée par un chef, la salle par un directeur⁷². D'autre part, elle est renforcée par la création d'un poste de travail spécifique — le *link* —, un rôle joué par un gestionnaire de la salle (Étienne), qui sert de prime abord d'intermédiaire entre les deux mondes lors des services du

⁷⁰ Dès à présent, j'emploierai groupe d'hospitalité ou groupe entrepreneurial pour parler ce groupe qui détient des restaurants et un hôtel.

⁷¹ Lors de ma phase de recrutement, j'ai pu identifier plus de 20 groupes qui ont la même logique : un groupe détenant plusieurs établissements.

⁷² Toutefois notons que ce type de gestion est également présent dans les autres établissements de restauration du groupe.

soir⁷³ mais comme nous le verrons, renforce la division du travail et l'opacité de ces deux espaces.

Les tâches prescrites par l'organisation

En cuisine, chaque cuisinier·e relève d'une assignation officielle qui lui est donnée par le chef de cuisine. Ainsi, il y a ceux qui en amont, sont assigné·e·s à la préparation des différents éléments nécessaires pour le service ; ceux qui sont assigné·e·s à la découpe et au pelage des légumes ; ceux qui font les desserts et ceux qui conjointement avec le chef ou Martin (second de cuisine), s'occupent des services. Chacune de ces assignations est inscrite dans l'horaire sur le babillard présent dans la cuisine. Seuls, le chef de cuisine et Martin ont des tâches fixes de supervision et confection des « plats signatures ». Martin s'occupe principalement du service du midi et le chef du service du soir.

Pour ce qui est des tâches de nettoyage de la cuisine, chaque cuisinier·e·s doit maintenir en tout temps la cuisine propre. Avant et après chaque service, les cuisinier·e·s nettoient leur station de travail. Chaque semaine, le nettoyage des frigos, le remplissage des stocks ainsi que la vérification de la qualité des produits sont effectués par les cuisinier·e·s sous la supervision du chef de cuisine ou de Martin. Les plongeurs récupèrent l'ensemble de la vaisselle du restaurant et, à l'aide d'une machine, assurent la gestion de la plonge.

En salle, les tâches sont réparties entre les serveuses·eurs, les commis·e et les hôteses. C'est Serge, directeur au moment de l'ouverture de l'Épicure, qui conjointement à Emmanuel et Victor, ont décidé de cette répartition⁷⁴.

Pour ce qui est des tâches de mise en place et de nettoyage, elles sont spécifiquement détaillées sur le babillard destiné aux employé·e·s de la salle. On y trouve sept feuilles allant de lundi à dimanche sur lesquelles différentes tâches sont réparties en fonction des postes de

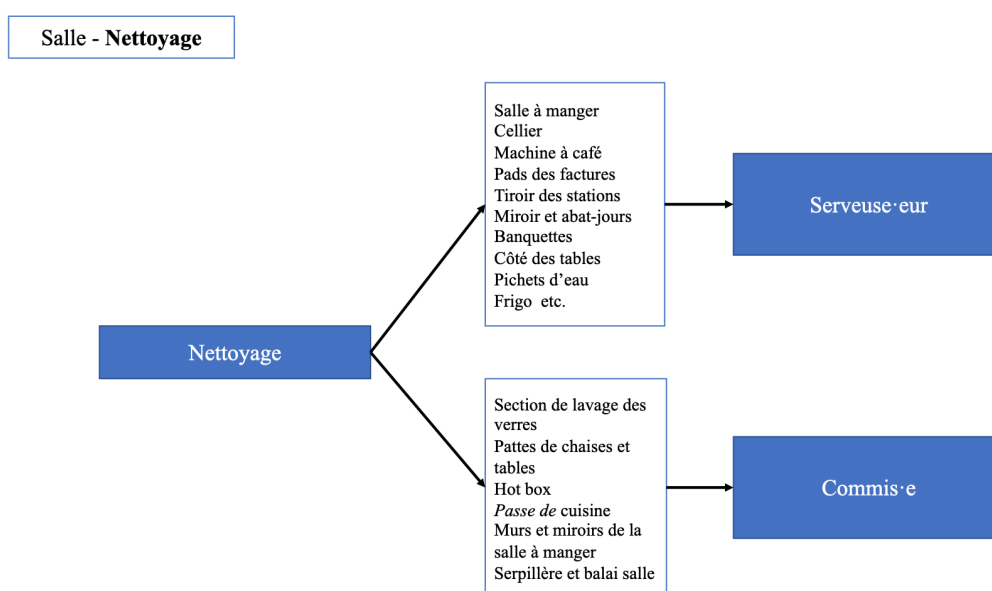
⁷³ À quelques exceptions près, le *link* sera présent les midis si l'Épicure attend beaucoup de monde.

⁷⁴ Concrètement, cela veut dire qu'ils se sont rencontrés avant l'ouverture de l'Épicure pour mettre en place la division du travail en salle et sa structure : un directeur, des gérant·e·s, des assistant·e·s gérant·e·s (rôle tenu par les serveuses·eurs), des serveuses·eurs, des commis·es et des hôteses.

travail : serveuses·eurs et commis·es. À côté de chaque tâche, se trouvent deux espaces, l'un destiné à inscrire le nom de la personne qui en est responsable, l'autre pour que cette personne signe une fois la tâche effectuée⁷⁵.

La figure ci-dessous présente un aperçu de la répartition des tâches de nettoyage telle qu'elle est prescrite par la gestion du restaurant.

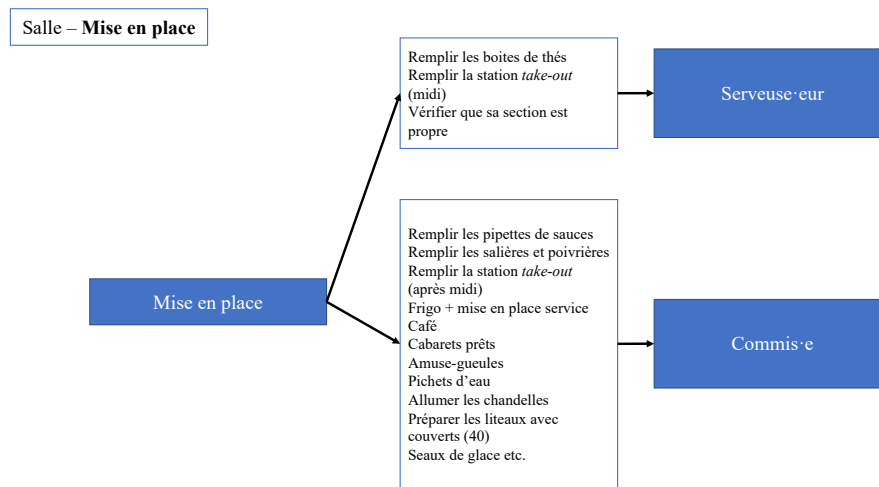
Figure X. Répartition des tâches de nettoyage de la salle entre les serveuses·eurs et les commis·es prescrites par l'organisation



Il en ressort que la répartition des tâches de nettoyage prescrite par la gestion est à peu près équilibrée entre les commis·es et les serveuses·eurs. À noter que parmi ces tâches, certaines sont effectuées de manière répétée chaque jour de la semaine et qu'elles sont à réaliser dans les deux espaces de service du restaurant, les salles 1 et 2. Pour ce qui est de la mise en place, la figure ci-dessous présente également un aperçu de sa répartition.

⁷⁵ Pour des raisons d'anonymat, aucune photo ne sera divulguée. Rappelons également que des données ont été modifiées afin de respecter l'éthique.

Figure XI. Répartition des tâches de mise en place de la salle entre les serveuses·eurs et les commis·es prescrites par l'organisation



À la lumière de cette figure, il s'avère que les commis·es doivent prendre en charge une grande partie des tâches concernant la mise en place dans chacun des deux espaces de service.

Pour ce qui est du déroulement du travail de service, les hôtesse·s présentes uniquement lors des services du soir, accueillent les client·e·s et leur attribuent une table. Pendant la soirée, elles prennent également les réservations par téléphone et répondent aux commentaires laissés sur internet et les autres applications permettant de réserver une table chez l'Épicure. Les serveuses·eurs prennent les commandes des client·e·s, leur présentent les plats, préparent les boissons et assurent toute la partie transactionnelle du paiement (donner la facture, faire payer les client·e·s). Les commis·es dressent et redressent les tables, amènent les plats aux serveuses·eurs, servent de l'eau et du pain et s'assurent qu'à leurs places, les client·e·s ont toujours ce qu'il faut ; iels s'occupent également de monter⁷⁶ les petits amuse-bouche dont la préparation a été faite en amont pas les cuisinier·e·s.

⁷⁶ « Monter les amuse-bouche » revient à assembler les différents éléments ensemble. Par exemple, prendre des petits bouts de pain, mettre de l'huile d'olive dessus, une pincée de sel et les présenter sur une petite assiette avec une tige de romarin.

Les tâches effectuées par les travailleuses·eurs de l'Épicure

Les différentes périodes d'observation en cuisine et en salle m'ont permis de confronter les tâches prescrites par l'organisation du travail à celles qui sont en réalité effectuées par les travailleuses·eurs du restaurant.

Les tâches en cuisine : un rythme à deux tempos

En cuisine, les assignations données par le chef de cuisine ou le second ont été respectées. Ainsi, les noms inscrits à l'horaire et assignés à tel ou tel poste étaient effectivement ceux des personnes qui remplissaient les tâches attribuées auxquelles s'ajoutaient des tâches de supervision et de formation.

Ce sont systématiquement les cuisinier·e·s les plus expérimenté·e·s qui réalisent les tâches techniques de préparation : il n'est pas rare que des cuisinier·e·s moins expérimenté·e·s les assistent afin d'apprendre à réaliser ce genre de tâches techniques. Au fil du temps et de l'expérience acquise auprès de leurs pair·e·s, certain·e·s cuisinier·e·s ont pris en charge des tâches de préparations plus techniques et ainsi diversifié le contenu de leur journée de travail.

Pour ce qui est de la préparation des sauces basiques, du pelage des fruits et légumes, de leur découpe et de leur mise en place dans les sections et boîtes correspondantes afin qu'ils puissent être commodément utilisés lors du service ou en amont, ce sont systématiquement les cuisinier·e·s les moins expérimenté·e·s qui y ont été assigné·e·s et les ont effectuées. La préparation des desserts est particulière puisque c'est toujours le même duo de cuisiniers qui confectionne les desserts du jour. Lors du service, un·e autre cuisinier·e réchauffe ces desserts en tant que de besoin et y ajoute les éléments décoratifs. Ces tâches de préparation s'effectuent en amont du service du midi et pendant l'après-midi comme le montre cet extrait de notes post-observation en cuisine :

Il est 6h30 du matin, un cuisinier prépare le bouillon de fruits de mer et Sandra (cuisinière moins expérimentée) observe chaque étape attentivement. Le cuisinier lui donne une feuille contenant la recette du processus et je la vois y ajouter des notes au crayon à papier. Le tout se fait dans le silence. Le bruit de

cuisson prend le dessus. Le cuisinier insiste sur des éléments de la recette par sa gestuelle signifiant que tel ingrédient ou tel dosage est important. Peu d'échanges verbaux sont effectués entre les deux.

(Note post-observation de la cuisine, novembre 2019)

C'est pendant les périodes « hors-service » que les « formations » auront lieu comme le montre l'extrait ci-dessus. Elles se déroulent de manière informelle dans la mesure où, sachant qu'aucun horaire précis n'est indiqué, elles ont généralement lieu à l'occasion de l'intégration d'une nouvelle personne en cuisine. Or, lors de cette enquête ethnographique, il se trouve que très peu de départs et de recrutements sont intervenus en cuisine. Pour la plupart, les cuisinier·e·s du restaurant Épicure sont en place depuis l'ouverture et le chef de cuisine n'est autre que l'ancien cuisinier d'un des autres établissements du groupe.

En dehors du service, la cuisine est calme et le travail s'y réalise dans un silence presque solennel, du fait notamment que les travailleuses·eurs de la cuisine ne parlent pas tous·tes la même langue. Ceci dit, même lorsque les intéressé·e·s parlaient la même langue, peu d'échanges verbaux ont été observés lors des périodes de préparation. Il faut dire que les cuisinier·e·s de l'Épicure doivent réaliser une grande quantité de travail : de ce fait, iels passent d'une tâche à l'autre sans interruption et n'ont guère possibilité de s'asseoir. Les diverses manipulations d'objets, de produits et de boîtes semblent millimétrées. Iels passent de l'environnement chaud de la cuisine à la chambre froide, en un va-et-vient incessant. Chaque cuisinier·e a des tâches et des responsabilités qui lui ont été préalablement assignées et qui varieront très peu d'un jour à l'autre. Généralement, quand le chef ou le second arrivent le rythme en cuisine est déjà intense puisque les premier·e·s cuisinier·e·s auront commencé les préparations.

Pendant les services du midi et du soir, les cuisinier·e·s remplissent des rôles bien définis, conformément à ce qui a préalablement été inscrit à l'horaire par le chef de cuisine. Le travail est réalisé à la chaîne, ce qui signifie que le plat dont la préparation a débuté dans les mains d'un·e cuisinier·e· verra sa touche finale être apportée par un·e cuisinier·e plus expérimenté·e et/ou le chef de cuisine ou encore Martin lui-même. Ces derniers se positionnent au milieu du *passé* de cuisine dans la zone réservée à cette fin (zone 1 du schéma p. 95) et supervisent le

déroulement des opérations tout en étant en charge des plats signatures de l'Épicure. En face, du côté de la zone mixte (soit la zone 2 du schéma p. 95) se trouve Étienne (*link*) qui coordonne les communications entre la salle et la cuisine lors des services du soir. Les notes post-observations ci-dessous décrivent chacun des deux services, du midi et du soir :

Il est 11h20 du matin, Martin et trois autres cuisiniers sont au *passé* et une cuisinière officie de l'autre côté pour nettoyer les assiettes avant que quelqu'un-e les récupère. Chacun vérifie qu'ils ont tous les éléments nécessaires pour confectionner les plats. Axel vient de passer confirmer le nombre de réservations attendues (15). [...] 11h58, « *biiip biiip biiip* » la première commande vient de rentrer. Martin prend le ticket et annonce les plats : *2 salades et 2 pastas*. Les cuisiniers répondent *oui chef* et commencent à s'agiter. Au fur et à mesure que les *biiips biiips biiips* s'enchaînent, les bons de commande s'accumulent, les flammes des poêles montent, les cuisiniers vont et viennent et les plats sortent. Martin indique systématiquement à qui de droit quels sont les plats à préparer et en conséquence, chaque cuisinier enchaîne les tâches qui lui reviennent. J'entends Martin crier *rush, pasta, salade, go* ; les cuisiniers lui répondent : *yes chef!* Je les vois courir, enchaîner les gestes à une telle allure que la prise de note s'avère compliquée. Le tout se fait dans un chaos ordonné auquel s'ajoutent des demandes express et des modifications. [...] 12h45 Étienne entre en cuisine : *table 8 rush viande*. Martin répond *ok rush viande, go* et il s'occupera de gérer ce rush en même temps qu'il continuera de superviser les autres tâches.

(Note post-observation de la cuisine, service du midi, décembre 2019)

18h45. Jane vient d'entrer dans la cuisine et de dire à Étienne (*link*) qu'il manque une poutine à la table 34, suivi de près par Paul et Robert qui lui transmettent également des demandes. Étienne crie au chef en face de lui : *Rush ! Poutine ; Rush ! Salade ; Rush ! Pasta*. Ces trois demandes express surgissent en même temps. Le chef répète ces trois mêmes phrases et deux cuisiniers s'exécutent.

Cris, mouvements rapides, les plats ne cessent de sortir. J'entends le chef crier : *Let's go ! Let's go !* ; les cuisinier·e·s lui répondent : *Yes chef !* ; À nouveau le chef lance : *Go go go !* ; les cuisinier·e·s lui répondent : *Yes chef ! Ready chef !* En réaction aux commandes qui ne cessent de rentrer, les cuisinier·e·s s'écrient à plusieurs reprises : *Oh my god ! Oh my God, so fast !* [...] il faut dire que 161 plats viennent de sortir du *passé*. 161 plats pour 7 cuisinier·e·s (3 femmes et 4 hommes) en une heure, ce qui représente 23 plats par personne. Correction, 23 plats sophistiqués par personne en une heure. [...] Une fois le rush fini, toutes et tous les cuisinier·e·s sourient, applaudissent et crient : *Rush is over ! ; It's over !*. Le chef félicite ses cuisinier·e·s qui auront tout donné pour le bon déroulement du service. Chacun·e semble plus décontracté·e et iels commencent à nettoyer la cuisine en rigolant et en discutant.

(Note post-observation de la cuisine, service du soir, novembre 2019)

Ces deux notes post-observations donnent un aperçu du rythme de travail et de l'envers du décor d'une cuisine de restaurant lors d'un service durant lequel, depuis la place qui m'a été attribuée, trois de mes sens ont été particulièrement sollicités : j'ai observé de multiples mouvements (la vue), j'ai entendu de nombreux cris par-dessus le bruit des machines et l'entrechoc des plats (l'ouïe), j'ai senti différents arômes se superposer (l'odorat) !

En arrière-plan des extraits qui précèdent et qui reflètent mes observations, plusieurs dimensions du travail doivent être notées :

- Les demandes d'ajustements adressées à la cuisine émanent exclusivement d'Étienne alors même que le chef de cuisine entend les serveuses·eurs les formuler. Il s'avère que sans la validation d'Étienne, la cuisine ne saurait répondre ;
- Les tâches s'effectuent simultanément et en collaboration ; aucun nom de cuisinier·e n'est crié lorsque les demandes sortent, ce qui suppose que chacun·e sait ce qu'il doit faire.

- Quand bien même le rythme de la cuisine semble rapide et se dérouler dans un brouhaha certain, ce chaos semble néanmoins être tout à fait contrôlé et orchestré. De fait, le chef et Martin ne sont aucunement perturbés par les demandes de *rush* qui viennent de la salle et appellent de leur part, comme de l'ensemble du personnel de cuisine, des ajustements rapides pour faire face à des imprévus qui, par définition, n'étaient pas mentionnés sur le bon de commande initial⁷⁷ (i.e. : *rush pasta*, *rush poutine* etc.)

Chaque service est rythmé en fonction de l'achalandage des client·e·s et des commandes. Si les cuisinier·e·s ont une idée bien précise de l'heure à laquelle ils commencent, il n'est pas rare qu'ils dépassent les horaires de fermeture affichés de la cuisine. Cette réalité résulte du libre choix du chef ou de Martin qui évalueront s'ils prennent ou non les nouvelles commandes. Une fois que le service ralentit et jusqu'à la fermeture de la cuisine, les cuisinier·e·s commencent à ranger les éléments mobilisés en amont et entament le nettoyage de la cuisine.

Si lors des préparations, j'ai observé que la cuisine était calme et qu'il y avait peu d'échanges verbaux, il n'en est pas du tout de même pendant les périodes après *rush* de cuisine. Effectivement, après ce moment « d'adrénaline » (Martin, février 2020), le chef et Martin ainsi que les cuisinier·e·s elleux-mêmes se félicitent systématiquement. Ces interactions interviennent lors des services les plus chaotiques qui donnent lieu à beaucoup d'imprévus. L'expression de ces émotions positives est certes un moyen de faire redescendre l'intense pression ressentie lors du service mais elles témoignent aussi d'une réelle solidarité entre les cuisinier·e·s et de la demande de reconnaissance du travail qu'ils viennent d'accomplir. Soit une reconnaissance mutuelle entre les cuisinier·e·s mais aussi de la part du chef de cuisine et de Martin qui ne manquent pas de les féliciter systématiquement. Jules, cuisinier, explique que : « *les périodes de rush sont particulièrement stressantes mais que dès que la pression redescend, tout le monde est content* » (Jules, juillet 2020) et cette allégresse est perceptible. Si en cuisine,

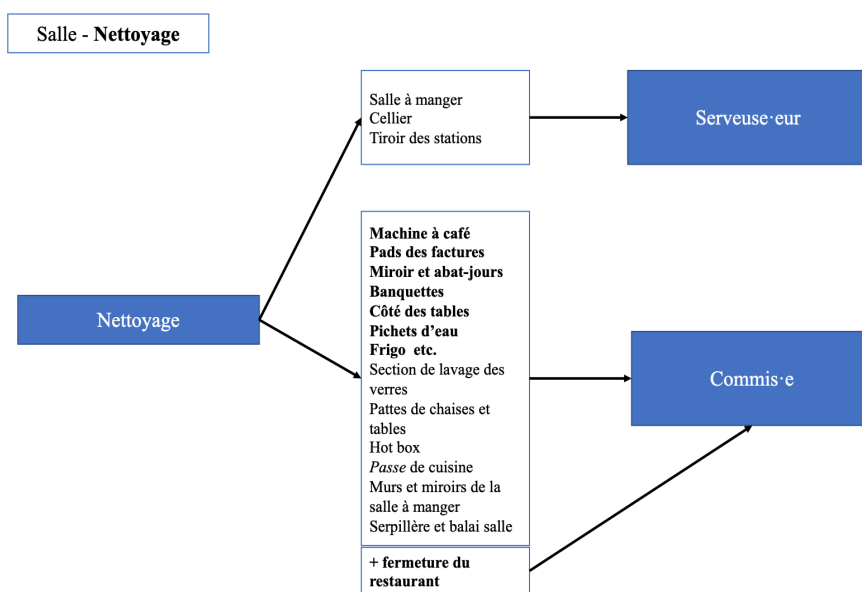
⁷⁷ Imprévus qui se sont avérés systématiques lorsque j'étais présente.

la prescription des tâches semble être respectée et orchestrée tandis qu'un soutien entre cuisinier·e a été observé, la situation en salle s'avère être sensiblement différente.

Les tâches en salle : supervision et alliances stratégiques

Les différentes périodes d'observation m'ont permis de confronter la prescription mentionnée dans les feuilles du babillard à ce qui se passait réellement en salle. La figure ci-dessous présente les tâches de nettoyage observées.

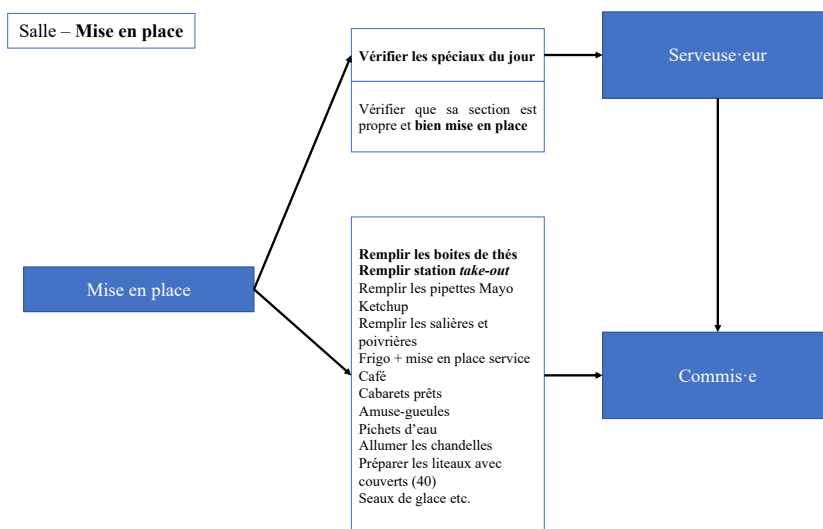
Figure XII. Répartition des tâches de nettoyage de la salle entre les serveuses·eurs et les commis·es observées



Les tâches de nettoyage qui apparaissent en gras (par exemple relatives à la machine à café) sont prescrites aux serveuses·eurs mais en réalité, sont effectuées, en majeure partie, par les commis·es. S'y ajoute la fermeture du restaurant, avant laquelle les commis·es effectuent différentes tâches de nettoyage de dernière minute en fonction de l'état de propreté de la salle.

Pour ce qui est des tâches de mise en place, la figure ci-dessous rend compte des observations réalisées.

Figure XIII. Répartition des tâches de mise en place dans les espaces de salle entre les serveuses·eurs et les commis·es observées



À propos de la prescription des tâches relatives à la mise en place dans le restaurant, il s'est avéré qu'une grande partie de ces tâches était effectuée par les commis·es. À ces tâches prescrites s'en ajoutent d'autres dont doivent s'occuper les serveuses·eurs (remplissage des boîtes de thés et remplissage de la station à emporter [*take-out*⁷⁸] du midi). Les serveuses·eurs, dès le début de leur quart de travail, doivent s'informer des « spéciaux » du jour⁷⁹ et s'assurer que leur section est propre et bien mise en place, ce qui implique de leur part un travail de contrôle et de supervision sur les commis·es. En résultent des enjeux relationnels analysés dans la deuxième partie de ce chapitre.

⁷⁸ En Amérique du Nord, il est coutume d'emporter le restant de son repas (*take-out*) si on ne le finit pas. Pour ce faire, les restaurants ont des boîtes à emporter dans lesquelles sont mis les restants de nourriture.

⁷⁹ La formule de « spéciaux » est très populaire au Québec : il s'agit de mettre en avant un plat en particulier, dont le prix est légèrement moins dispendieux que le reste de la carte. Cette pratique relève également d'une stratégie de la part de la cuisine en vue d'« écouler les stocks et éviter le gaspillage » (Martin, entretien 1, février 2020).

Pour ce qui est de la répartition des tâches observées lors du service, les hôtesse attribuent les tables aux client·e·s et décident du placement, ainsi qu'Eulalie me l'explique lorsque je l'interroge sur la répartition des tables :

C'est nous qui décidons plus ou moins. Si c'est un client VIP, alors c'est le client qui décide mais sinon, nous. Moi je veux faire attention pour ne pas pénaliser quelqu'un et comme parfois, c'est compliqué d'avoir le compte, je note sur un coin à qui j'ai mis des clients (rire). Comme ça j'essaye d'être juste. Au début, ça m'est arrivé qu'un serveur râle parce que j'ai pas mis assez de clients dans sa section... Maintenant je fais vraiment attention.

(Eulalie, hôtesse, juin 2020)

Pour Eulalie, la juste répartition des tables et des client·e·s est un point important dont il faut tenir compte : il peut en résulter des tensions avec les serveuses·eurs si ces dernier·e·s estiment qu'iels sont injustement traité·e·s. À ce sujet, Jane, serveuse, avait témoigné avoir dû faire un rappel à une hôtesse qui, au début de ses quarts de travail comme serveuse, lui mettait moins de client·e·s qu'à ses collègues ; mais après avoir eu une discussion avec elle « *tout était correct* » (Jane, entretien 1, novembre 2019) et Jane était satisfaite de la répartition des tables de cette hôtesse.

Les tensions sont intimement liées aux pourboires perçus par les serveuses·eurs : comme nous le verrons dans le dernier chapitre, le salaire des serveuses·eurs dépend en grande partie du nombre de client·e·s et des pourboires qu'iels laissent. À cette gestion, s'ajoute pour les hôtesse, la tâche de médiation puisqu'elles doivent répondre aux différents commentaires laissés sur des plateformes en ligne. Si un commentaire est positif, elles vont simplement remercier les client·e·s. Toutefois, si ce commentaire est négatif, elles doivent en informer le manager présent qui évalue le commentaire en question et vérifiera le bien-fondé de la critique en retraçant le processus en cause, ainsi que me l'explique Axel dans cet extrait d'observation, alors qu'il faisait un quart de gérant le soir :

Eulalie m'a montré le commentaire du client qui s'est plaint que le plat de pâtes à l'arrabiata soit épicé. C'est des pâtes à l'arrabiata, c'est épicé !

(Rire) C'est marqué sur le menu. Bon... Le serveur est censé le rappeler lors de la commande. Donc, je suis allé voir sur les enregistrements qui est-ce qui travaillait ce jour-là et qui a interagi avec le client pour lui rappeler de toujours bien dire aux clients quand les plats sont épicés. Même si ça va de soi !

(Axel, observation octobre 2019)

Dans ce cas de figure, comme dans plusieurs autres que j'ai pu observer, le gérant retrace l'histoire par le biais des caméras et prend le commentaire des client·e·s pour rappeler les normes de service aux travailleuses·eurs de la salle.

La répartition des tâches et la division du travail observées en salle semblent plus complexes et hiérarchisées qu'il n'y paraît ; elles sont tributaires de la gestion des serveuses·eurs comme le montrent ces deux notes post-observation :

10h55. Robert (serveur) vient d'arriver et regarde sa section. Il se penche sur les tables, donne des coups de main sur certaines comme pour enlever des miettes puis descend en cuisine [pour demander les spéciaux ?]. Joris (commis) continue de placer des verres sur les tables. Robert revient et se dirige vers lui et lui donne des instructions. Quelques instants plus tard, Joris revient avec des couverts qu'il va changer sur la table 14. [...] 12h05. Robert installe les client·e·s à leur table en même temps qu'il tient les menus dans sa main et qu'il leur remet une fois qu'ils sont assis·e·s. Pendant ce temps, Joris rapproche la carafe d'eau de Robert. Ce dernier prend la carafe et sert de l'eau aux client·e·s pendant qu'ils regardent le menu. D'autres client·e·s arrivent et Robert s'en va pour les installer et répéter la même routine. Joris accélère le pas pour amener les éléments nécessaires pour accueillir les différent·e·s client·e·s qui entrent : carafes, menus... Robert lui fait un signe de main comme pour lui dire d'accélérer encore plus le pas. 12h15. Robert retourne voir la première table avec son calepin pour prendre en note leur commande. D'autres client·e·s arrivent, Robert fait un signe

de main à Joris qui va accueillir les client·e·s et les installer. 12h19. Axel sort du bureau des gérants et vient aider Robert et Joris. Une fois que toutes les commandes sont prises et entrées dans le système (c.à.d. envoyées en cuisine) Robert se pose sur le comptoir et observe ses tables. Pendant ce temps, Joris court d'une salle à l'autre empruntant l'escalier de nombreuses fois afin d'apporter les amuse-bouche à Robert qui s'occupera de les poser sur les tables. [...] Joris débarrasse les tables et, en même temps, court chercher la suite des plats qu'il porte sur un grand cabaret pour les poser sur le comptoir de Robert. Ce dernier, quant à lui, vérifie que tout·e·s ses client·e·s sont satisfait·e·s de leurs plats et du service. Il ajoute de l'eau par ci, du vin par-là, échange des sourires et continue de faire le service... [...] 13h45 le *rush* est passé. Joris a emprunté les escaliers plus d'une vingtaine de fois.

(Note post-observation salle 1, service du midi, septembre 2019)

Jane (serveuse), Paul (serveur), Amandine (commise) et Joris sont présent·e·s. Jane s'occupe de la section gauche de la salle et Paul de la droite. Amandine amène des client·e·s dans la section de Jane qui les accueille et leur donne le menu. J'entends Jane et les client·e·s rire. Jane part de la salle 1 et revient quelques instants plus tard avec les amuse-bouche pour plusieurs tables dont celle de Paul. Ce dernier la remercie et continue de gérer ses tables. Pendant ce temps, Amandine et Joris vont et viennent d'une allure rapide entre la cuisine et les sections de Jane et Paul. Les tâches s'accumulent de leur côté entre le débarrassage, le remontage et l'ajout des nouvelles commandes. Amandine et Joris s'entraident. Joris finit le montage de la table pour Amandine si celle-ci a été appelée par Paul ou Jane et vice-et-versa. Tout se passe très vite. Paul et Jane aident également au débarrassage et au remontage tout en continuant d'interagir avec les client·e·s. Chacun·e travaille de façon synchronisée ; Amandine et Joris

donnent les factures aux client·e·s et les font payer lorsque Jane et Paul sont occupés à servir d'autres tables.

(Note post-observation salle 1, service du midi, octobre 2019)

Ces deux extraits de notes post-observation illustrent la relation de travail entre les serveuses·eurs et les commis·es. Ainsi, il en ressort que les commis·es répondent directement aux consignes données par les serveuses·eurs. Par exemple, dans la première note, Joris, qui est commis, accueille et installe des client·e·s alors que supposément, ce sont les serveuses·eurs qui doivent remplir cette tâche. Mais étant en étant mobilisé par d'autres client·e·s, Robert demande à Joris, d'un signe de main, de s'en occuper (Robert, Joris, observation septembre 2019). Joris est débordé et court partout mais pourtant, Robert ne l'aide pas, restant debout à observer ses tables tout en continuant à donner des instructions au commis. Cette situation contraste avec le deuxième extrait qui rend compte d'un autre cas de figure.

Jane, serveuse, est allée chercher les amuse-bouche en cuisine alors que cette tâche est en principe la tâche des commis·es, mais les deux commis·es étant occupé·e·s, cette dernière est partie chercher ces apéritifs et a même ramené ceux qui étaient destinés aux tables de son collègue Paul. De plus, Paul et Jane participent au débarrassage et montage des tables et aident le travail de Joris et Amandine. Dans cet extrait, émerge une collaboration entre Jane et Paul mais aussi avec Amandine et Joris.

Ce cas de figure montre également que la répartition des tâches et la division du travail entre serveuses·eurs et commis·es dépendent plus des relations entre elleux et du rythme du service que de la prescription officielle faite par la gestion. Dans les faits, lors de chacune de mes observations, que ce soit lors d'un service du midi ou du soir, qu'il soit achalandé ou non, j'ai pu constater que les tâches n'étaient pas strictement définies comme c'était inscrit sur le babillard, en contraste avec la cuisine où les prescriptions sont respectées. En salle, tout ce qui consistait à accueillir les client·e·s, à leur donner le menu, à poser les plats sur la table, à les

présenter, à transmettre les factures et à les encaisser, constituaient autant des tâches qui étaient effectuées à la fois par les serveuses·eurs et les commis·es.

À cela, s'ajoutent, pour les commis·e, toutes les tâches qui leurs étaient attribuées en amont, à savoir : dresser/redresser les tables, amener les plats aux serveuses·eurs, servir de l'eau et du pain, s'assurer que les client·e·s ont toujours ce qu'il faut sur les tables, s'occuper de monter les petits amuse-bouche...

Ce qui était du ressort exclusif des serveuses·eurs, c'était toutes les tâches qui consistaient à prendre la commande des plats et des boissons, à préparer et servir les boissons ainsi qu'à gérer les commandes. Par exemple, lorsqu'un·e client·e changera d'avis sur le plat qu'il souhaite mais que la commande est déjà passée, la·le serveuse·eur va en cuisine donner la nouvelle commande à Étienne (*link*) ou à un gérant qui, ensuite, transmet l'information en cuisine. Si les client·e·s posent une question aux commis·es pendant le service, ceux-ci vont directement transmettre la demande aux serveuses·eurs en charge.

À cette répartition et à cette délégation des tâches, s'ajoute une stratégie supplémentaire développée par les serveuses·eurs de l'Épicure, telle qu'en témoigne cette note post-observation :

17h. Axel, Lydia (serveuse), Paul et Justine (serveuse) sont dans la salle 1 et discutent du service qui les attend. Beaucoup de réservations ont été faites et c'est une date réputée pour être occupée dans l'Épicure. Axel et Lydia sont dans la salle 1 et Paul et Justine dans la salle 2. Axel regarde Lydia et lui demande : *ça te tente qu'on travaille en équipe ?* Lydia lui répond : *Oui.* [...] Après le service je demande à Lydia et Axel ce que voulait dire « *travailler en équipe* » et les deux m'expliquent que c'est une stratégie qu'ils ont développée au sein de l'Épicure et qui consiste à « *assurer les arrières* » de l'autre puis « *à se partager les tables et les pourboires* ».

(Note post-observation salle 1, service du soir, novembre 2019)

Ce « travail en équipe » équivaut à un soutien additionnel mis en place par les serveuses·eurs de l'Épicure pour pallier l'intensité du service et mieux gérer les flux (Axel, Lydia, novembre 2019). Toutefois, ces alliances s'avèrent stratégiques puisque les serveuses·eurs n'acceptent pas de travailler en équipe avec tout le monde, ainsi que certain·e·s d'entre eux me l'explique lorsque je leur pose la question :

« Tu team-up avec les best for more tips » (Dave)

« Je fais ça avec les meilleurs serveurs. Ceux qui sont bons, ont un bon service, une belle attitude » (Axel)

« J'accepte quand c'est un bon serveur. Meilleurs pourboires » (Paul)

« Uniquement avec Axel. J'aime ça travailler avec lui » (Jane)

« Moi non, je ne partage pas » (Robert)

« Axel, Paul. Ceux que j'aime bien et qui servent bien » (Lydia)

Le fait que ces alliances ne se créent pas avec tout le monde s'explique par ce qu'implique cette collaboration. En effet, la répartition des tables entre les deux serveuses·eurs suppose le partage des pourboires (50/50). Or, comme nous le verrons, ces pourboires constituent une bonne partie de leurs salaires. De ce fait, deux critères de sélection pour travailler en équipe semblent se dégager dans les réponses collectées : l'un est lié à la performance de service (Dave, Axel, Paul, Lydia) et l'autre à l'appréciation du travail en collaboration avec telle ou telle personne en particulier (Jane, Lydia).

Perceptions de justice des travailleuses·eurs sur la division du travail : différents enjeux relationnels

Est ainsi ressorti un net décalage entre les tâches prescrites et les tâches effectuées en salle. Cela s'explique par la complexité de la structure organisationnelle de l'Épicure ainsi qu'aux

différentes formes de division du travail qui en émergent. À la lumière de ces éléments qui composent le quotidien des conditions de travail des employé·e·s de l'Épicure, apparaissent des enjeux relationnels qui sont intimement reliés à la division du travail. Il s'agit ici d'explorer, à travers trois enjeux relationnels, comment les travailleuses·eurs perçoivent cette division du travail.

La cuisine et la salle : deux mondes à part entière

Le premier enjeu est relatif à l'impossible communication entre les travailleuses·eurs de la salle et ceux de la cuisine et plus particulièrement, entre ces dernier·e·s et les serveuses·eurs. D'abord, il y a la barrière de la langue qui renforce la séparation des deux espaces puisque plusieurs cuisinier·e·s parlent très peu anglais et ne parlent pas français. Ensuite, il y a la non-volonté du chef⁸⁰ à vouloir échanger avec les serveuses·eurs. Comme me l'explique Martin, second de cuisine, lors de l'entretien :

Le chef aime pas parler avec les serveuses·eurs. Il veut toujours dealer avec les managers même quand le link n'est pas là. Moi je m'en fous. Mais si le chef est là, on ne parle pas aux serveuses·eurs.

(Martin, entretien 1, février 2020)

Je n'ai pas pu avoir d'entretien avec le chef de cuisine puisque celui-ci était toujours trop occupé, mais chacune de mes observations en cuisine m'a permis de confirmer que le chef ne s'adressait pas aux serveuses·eurs. Dans les faits, il ne les regarde même pas. Son interaction se fait uniquement avec Étienne ou un gérant. La création du poste de *link* apparaît être, en plus d'une volonté de gérer les communications entre la cuisine et la salle, une stratégie destinée à satisfaire le chef de cuisine qui refuse de parler avec les serveuses·eurs : au bout du compte,

⁸⁰ Cette non-volonté n'est pas reliée à la barrière de la langue puisque le chef de cuisine de l'Épicure parle anglais et français.

cette solution creuse encore plus la séparation des espaces alors que des tensions sont déjà existantes⁸¹.

Cette séparation est renforcée par l'impression que les serveuses·eurs commettent beaucoup d'erreurs ainsi que par une vision différente des tâches de travail, comme l'explique Martin alors qu'il me parle de ses rapports avec les travailleuses·eurs de la salle :

J'apprécie les serveuses·eurs. J'ai de bons rapports avec tout le monde. Mais on ne fait pas le même travail. On a pas le même niveau de perspectives. Leur job est plus simple, certains sont étudiants. Ils amènent des assiettes et ramassent les tables. Ça c'est les busboy. C'est la pire job ici ! [...] Les serveurs sont en front-line, ils ont plus d'étapes que nous et j'ai l'impression qu'ils font plus d'erreurs. C'est très fréquent, surtout dans les rushes. Puis on a pas tant de synergie avec la salle. On fait absolument pas la même chose. On a pas le même concept du travail, le seul moment où on se rejoint c'est le client. C'est pas toujours facile [les communications] parce qu'on ne veut pas les mêmes choses. C'est difficile de faire voir ce que c'est la cuisine pour un serveur alors que nous, en cuisine, on a plus une idée générale de ce qu'il se passe en salle. C'est sûr qu'on ne comprend pas toutes les emmerdes du service mais on peut servir des plats. À l'inverse, eux, ils peuvent pas faire ce qu'on fait. Ce qui est le plus frustrant, c'est quand on reçoit un commentaire négatif des clients et qu'il n'a rien à voir avec notre travail mais avec le service. C'est le service, c'est pas nous [la cuisine] ! C'est pas nous !

(Ibid.)

Cet extrait est particulièrement éclairant puisqu'il montre que malgré la bonne entente avec les serveuses·eurs, la synergie et la communication entre salle et cuisine semblent difficiles

⁸¹ Je fais référence ici à toute la problématique liée à la redistribution des pourboires mise en avant dans le premier chapitre qui, particulièrement forte au Québec, divise les travailleuses·eurs de la cuisine et de la salle. Comme nous verrons dans le sixième chapitre, cette problématique est également présente au sein de l'Épicure.

à établir au sein de l'Épicure. Cette difficulté est certes due à la présence du *link*⁸² et à la vision du chef mais aussi, à la perception qu'ils ne font pas le même travail, n'ont pas les mêmes objectifs, ni les mêmes perspectives et que « le seul moment où ils se rejoignent c'est le client » (Martin, février 2020).

Dans les faits, il semble y avoir une opacité quant aux tâches réalisées respectivement dans les deux espaces. À tout cela, s'ajoute un sentiment de frustration (« ce qui est le plus frustrant [...] ») puisque la qualité de leur travail est évaluée par les client·e·s également au travers de la performance de service des serveuses·eurs sur laquelle les cuisinier·e·s n'ont aucun contrôle. Pourtant, cette évaluation est un élément important pour elleux puisqu'ils vont regarder ce qui a été dit sur la cuisine afin d'avoir « un retour sur leur travail » (Martin, février 2020 ; Jules, juillet 2020). Derrière le sentiment de frustration envers une appréciation négative, qui est également tributaire du service, se cache une volonté de voir le travail accompli être reconnu, ainsi qu'en témoigne Jules, cuisinier :

Je trouve pas ça normal qu'à cause d'un mauvais service, on reçoive une critique. On s'est donné et ce qui ressort c'est le service. Juste ça ! Pas la cuisine, le service !

(Jules, juillet 2020)

Dès lors, que l'évaluation négative des client·e·s a trait au travail de service et non à la qualité de la nourriture, ou que cette évaluation n'aborde pas le travail de la cuisine, certain·e·s cuisinier·e·s ressentent une frustration, voire une injustice, comme Martin et Jules, ce qui peut les amener à questionner le processus d'évaluation des client·e·s et à accentuer encore plus la séparation entre la cuisine et la salle.

⁸² Le *link* est censé améliorer les flux des communications entre la cuisine et la salle. Cependant, il s'avère que cette décision managériale divise encore plus les deux espaces et sacralise la cuisine. À ce titre, certain·e·s serveuses·eurs trouvent ce type d'organisation quelque peu excessive. Jane, par exemple, riait du fait « qu'elle chuchotait à Étienne les demandes de la salle, ce qui était totalement ridicule puisque le chef les entendait parfaitement » (Jane, entretien 1, novembre 2019). Ce sentiment est également partagé par Paul et Pierre.

Injonctions contradictoires et enjeux intercollectifs

Le deuxième enjeu relationnel identifié émerge en lien avec les injonctions contradictoires relatives à la division du travail et présentes surtout en salle. Nous avons vu que les demandes peuvent venir d'autres collectifs de travail. Par exemple, les serveuses·eurs demandent aux commis·es ou aux hôtes·ses d'effectuer certaines tâches dans l'objectif de les aider. Il y a beaucoup d'informations qui sont données tant par la gestion que par les serveuses·eurs à propos des différentes tâches à effectuer lors du service. Or, cette hiérarchie interne est propre à la salle et peut créer des situations d'injustice qui sont plus ou moins visibles pour les travailleuses·eurs. Et cela va également dépendre des liens entre les commis·es et les serveuses·eurs puisque, comme nous l'avons vu, dans certains cas, les serveuses·eurs (comme Jane et Paul) prennent en charge des tâches des commis·es alors que, pour d'autres (Robert), cela n'est pas le cas. Notons que tous les serveuses·eurs de l'Épicure ont d'abord été commis·es, ce qui pourrait expliquer en partie la collaboration entre les serveuses·eurs et les commis·es comme dans le cas de Jane et Paul mais cette explication n'est pas suffisante puisque certains serveurs⁸³ ne collaborent pas vraiment avec les commis·es.

La qualité des relations entre les serveuses·eurs et les commis·es apparaît être un enjeu important puisqu'elle va influencer la répartition des tâches de travail. Effectivement, selon la qualité du relationnel et le degré de collaboration entre les serveuses·eurs et les commis·es, plus ou moins de tâches sont prises en charge par les serveuses·eurs. C'est principalement dû au fait que les serveuses·eurs supervisent le travail des commis·es et doivent vérifier que tout est conforme aux standards de service de l'Épicure. Dès lors, le service est soit un moment convivial puisqu'il existe un réel lien entre les serveuses·eurs et les commis·es, soit un moment conflictuel lors duquel apparaissent des rapports de pouvoir comme nous avons pu le voir dans l'extrait d'observation qui relatait un service entre Robert et Joris (p. 138-139). À ce propos, j'ai observé

⁸³ Ici le masculin est gardé car lors de mes observations, les serveuses ont toujours collaboré contrairement à Robert ou d'autres serveurs (deux) qui ne collaboraient pas avec les commis·es.

plusieurs moments durant lesquels Robert, mais aussi d'autres serveurs⁸⁴, se comportaient de façon différente avec Joris et lui parlaient de façon plus agressive qu'aux autres. Lors de chacun de ces moments, Joris ne disait rien et faisait ce qu'on lui demandait. Lorsque je me suis entretenue avec Joris, je l'ai questionné sur sa relation avec les serveuses·eurs afin de recueillir ses perceptions et voici ce qu'il m'en a dit :

Des fois il y a des serveurs qui n'ont pas été sympas avec moi, qui m'ont crié après, des fois, quand tu fais pas le travail comme ils voulaient que tu le fasses mais sinon, ça va. [...] Juste les serveurs des fois qui sont... moi ça me mettait mal. Tu recevais des fois plus de critiques de la part des serveurs que les managers. Par exemple, je travaillais la fin de semaine, donc il y avait Robert qui était le serveur de la fin de semaine, il s'énerve très facilement. Donc des fois il va te crier après. Puis après, il va faire comme si de rien n'était. Moi je l'ignorais tout simplement. Moi je répondais pas. Je voulais garder mon travail en fait donc je le laissais s'énerver.

(Joris, commis, juin 2020)

Joris exprime que « des serveurs n'ont pas été sympas avec lui », « ils lui ont crié après ». Dans ce cas-ci, Joris ressent un inconfort (« ça me mettait mal ») mais adopte une stratégie d'évitement en ignorant et en ne répondant pas à ces propos et attitudes peu amènes à son égard. Mais cette réaction, alors même qu'il dit se sentir mal, est surtout adoptée par Joris parce qu'avant tout, il veut garder son emploi.

Dans cet extrait, Joris explique qu'il recevait plus de critiques de la part des serveuses·eurs que des gérants. Alors même que dans l'organisation du travail établie les commis·es dépendent en principe des gérants de la salle, en réalité, ce sont les serveuses·eurs qui rythment leurs tâches de travail et qui auront un regard appréciatif ou dépréciatif à leur endroit. Ce qui, comme nous venons de le voir laisse place à des comportements dévalorisants. Or, les jugements dépréciatifs

⁸⁴ Ici le masculin est gardé car lors de mes observations, ce sont exclusivement les employés masculins qui se comportaient de cette façon avec Joris.

peuvent conduire à des comportements antipathiques ou agressifs (par exemple : crier sur une personne, lui parler d'un ton agressif) qui sont susceptibles de générer le sentiment d'être mal traité par ses collègues et peut renvoyer à une injustice interpersonnelle (Colquitt, 2001 ; Greenberg, 1993).

Au sein de l'Épicure, après plusieurs mois d'observations, j'ai noté qu'un serveur, Robert était particulièrement agressif envers les commis. Il semblait faire une différence entre les commis hommes envers lesquels son comportement paraissait encore plus agressif et les commis femmes avec lesquelles il adoptait une attitude plus sympathique, ainsi qu'en témoignent ces deux extraits d'entretiens avec Joris et Amandine (commise) :

Je pense qu'il y avait d'autres commis qui se sont pris la tête avec lui [Robert]. Il y a un nouveau commis qui m'a demandé « il est toujours comme ça ce mec ? ». Voilà. Moi j'ai jamais fait de plainte de lui parce que comme je dis, moi je suis habitué. Mais je sais qu'il y a des gens par exemple qui se seraient senti mal. Par exemple, s'il est nouveau que lui il vient, il est pas habitué puis il voit qu'il se fait crier après par le serveur parce qu'il a oublié de mettre les couverts sur la table 14. Puis, qu'un couple arrive et Robert doit aller chercher les couverts tu comprends ? Un nouveau, ça pourrait le choquer.

(Joris, commis, juin 2020)

En fait, je sais que celui avec qui je travaillais vraiment tout le temps, des fois, [Joris] il se prenait un peu la tête avec le serveur [Robert]. Je me souviens, il se faisait un peu engueuler, c'était un peu tendu. Une fois, je me souviens, Axel [Manager] m'avait demandé si ce serveur en question était agressif avec moi. Mais j'ai répondu que non parce que justement il était hyper agréable avec moi et il m'a beaucoup encouragé. Il m'a même donné des contacts pour d'autres restaurants. Mais je sais qu'entre l'autre commis et le serveur, des fois ça ne passait pas trop. Même avec des personnes en cuisine. Le monde

s'est plaint [de Robert]. Mais moi il était sympa mais pas avec les autres commis.

(Amandine, commise de salle, juin 2020)

Ces deux extraits mettent en lumière le traitement différencié qui s'opère en salle envers les commis·es, puisque Robert s'emporte après Joris mais adopte une attitude sympathique envers Amandine. Dans ce cas, se fait jour un traitement différencié qui est inéquitable envers Joris, Robert n'adoptant pas le même comportement vis-à-vis des deux commis·es. De plus, ces extraits montrent que les gérants sont au courant du comportement « agressif » de Robert puisqu'ils demandent à Amandine si ce dernier l'a été envers elle. Pour autant, les gérants n'interviennent pas lorsque Robert parle mal à Joris et aux autres commis hommes (Joris, Pierre et d'autres), comme je l'ai observé tout au long de ma présence. Ce comportement semble être plus toléré par la gestion, s'il se dirige envers les commis et les cuisiniers⁸⁵ (puisque des cuisiniers se sont également plaints de Robert) mais semble moins l'être s'il s'exerce envers les commises. Amandine n'est pas la seule commise auprès de laquelle, Axel et Étienne prennent le pouls du comportement de Robert. Malgré les nombreuses critiques de la cuisine et les comportements agressifs observables de Robert, Serge (directeur de l'Épicure au moment des faits) n'intervient pas. En résulte l'acceptation, voire la normalisation⁸⁶, de ce comportement puisque Joris non seulement ne s'est jamais plaint du comportement de Robert et n'a pas été soutenu par la direction mais en plus, il « s'est habitué » (Joris, juin 2020), ce qui est loin d'être anodin car Joris le fait dans le but de conserver son emploi. Sa réaction peut aussi s'expliquer par sa trajectoire personnelle puisque Joris est un étudiant de cycle supérieur immigré au Québec depuis 2 ans. La nécessité de financer ses études ainsi que le manque de ressources peuvent aussi être des éléments qui l'amènent à accepter et normaliser la pénibilité de ses conditions de travail ainsi que les comportements différenciés des serveurs.

⁸⁵ Le masculin est gardé puisqu'en l'état, lors de ma présence, ce ne sont que des cuisiniers qui se sont plaint du comportement de Robert. Cela s'explique par un traitement différencié qui semble être généralisé de la part du serveur qui traite les hommes et les femmes différemment.

⁸⁶ Au sein du restaurant Robert est réputé pour être agressif.

Au sein de l'Épicure, le poste de commis·e est réputé être le poste le plus « ingrat » de l'établissement (rappelons-nous le commentaire de Martin p. 144 : *la pire job ici*). Le témoignage de Jane, serveuse et ancienne commise, est particulièrement éclairant à ce sujet :

En gros tu es « la petite bitch » de tout le monde. Tu es là pour aider les serveurs. On est là pour « run your food ». On est là pour débarrasser, on est là pour remplir l'eau, on est là pour faire tout ce que le serveur ne veut pas faire. C'est pour ça qu'on est là. On est là pour porter les charges lourdes et s'occuper des tâches dégoûtantes.

(Jane, entretien 1, novembre 2019)

La qualité des relations avec les serveuses·eurs apparaît alors d'autant plus importante, puisqu'elle permet de modérer et de gérer la précarité de ce poste de travail. Ce dernier est doublement précaire puisqu'outre des conditions de travail difficiles, comme nous le verrons dans le dernier chapitre, il donne lieu au salaire le plus bas de l'établissement.

Injustice interpersonnelle pour rétablir l'ordre statutaire

Dans certaines situations, la perception de justice des travailleuses·eurs face à un événement considéré comme injuste peut amener la personne à ressentir une émotion négative qui va entraîner une réaction émotionnelle envers la personne désignée comme étant responsable de ladite injustice. C'est bien montré par les mots de Jane qui font suite à ma demande consistant à me raconter une injustice qu'elle avait pu vivre ou observer. Clôturant l'entretien, elle me raconte :

On a un busboy... je ne peux pas me le voir ! Il est super sympa mais c'est compliqué de travailler avec parce qu'il a une histoire un peu compliquée. Il a travaillé dans plusieurs restaurants, il a été serveur, il faisait-ci, il faisait-ça puis blablabla et il sait un peu comment ça se passe. Mais là, arriver ici, tout le monde commence par en bas. Donc même si tu étais serveur avant, tu commences commis et ensuite tu fais tes preuves pour avoir une promotion. Lui il est commis en ce moment, le gars a 29 ans et tous les autres commis qui

travaillent avec il est en train de leur donner des ordres, leur donner des tâches de merde à faire. Ça se fait pas ! Comme ils sont au même niveau, certains sont même ici depuis plus longtemps que lui. Tu n'as aucun droit de traiter les autres commis de la sorte !

(Jane, entretien 1, novembre 2019)

Dans cet extrait, Jane perçoit une injustice puisque le commis ne respecte pas les règles du jeu de l'Épicure. Tout le monde commence au même niveau, peu importe les expériences passées, et c'est « en faisant ses preuves » qu'on obtient une promotion, qu'on devient serveuse·eur. Or, ces règles, elle les connaît bien puisqu'elle-même a dû faire ses preuves avant de passer serveuse. Mais, dans ce cas, le commis en question, non seulement ne respecte pas l'ordre mis en place par l'établissement mais en plus, il délègue des tâches considérées comme « ingrates » à ses pair·e·s alors que certain·e·s sont dans le restaurant depuis plus longtemps que lui. Pour Jane, cette situation n'est pas tolérable, comme elle me l'explique :

*Donc oui, ce genre de personne je tolère pas vraiment. En plus, il ne connaît même pas la nourriture qu'il sert, ce qui est très ennuyant. Il vient me voir à chaque fois avant de servir une de mes tables et me demande quel est le plat qu'il sert. Ça fait un mois que tu es là, tu sais que c'est des pâtes... ! Et c'est la même chose avec les factures. Il est censé savoir comment ça fonctionne et il ne sait pas. [...] Par exemple, le commis super chiant qui a quitté, celui que je pouvais pas me voir. Je lui parlais différemment que je parlais aux autres, car il avait besoin de... *claque des doigts*. Parce que c'est comme ça. Il me frustre. Je n'ai pas l'intention d'être rude ou quoi, mais ramasse-toi et je n'ai pas la patience de gérer ton incompétence. Donc la façon dont je lui parle est différente de la façon dont je parle à d'autres commis qui sont très bons dans leur travail et que j'aime bien.*

(Ibid.)

Pour Jane, cette situation est d'autant plus intolérable que ledit commis ne connaît pas suffisamment les procédures de travail de l'Épicure. Face à ce déséquilibre dans la division du

travail, ce non-respect de l'ordre établi et l'incompétence présumée, Jane ressent de la frustration et de la colère (« je tolère pas », « je pouvais pas me le voir », « il me frustre ») qu'elle vient réparer en adoptant une attitude plus hostile envers lui en lui parlant différemment. Cette injustice interpersonnelle pousse Jane à rétablir l'ordre préétabli par l'organisation du travail et à médiatiser son ressenti à l'égard du commis.

Cette situation illustre non seulement la singularité des expériences d'injustice (seule Jane me témoigne avoir un problème avec ce commis) mais aussi comment la perception d'une injustice et l'incorporation des règles préétablies par l'organisation du travail peuvent conduire certain·e·s travailleuses·eurs à ressentir des émotions et à adopter une réaction qui leur permettra de rééquilibrer lesdites situations et émotions.

Le travail émotionnel dans la relation de service et les perceptions de justice

Comme je l'ai montré au début de ce chapitre, le groupe entrepreneurial dans lequel est inséré le restaurant *Épicure*, met en avant « l'hospitalité » (Victor, juillet 2020). Qu'est-ce que cela implique concrètement pour les travailleuses·eurs et le service ?

Pour répondre à cette question et expliquer comment le travail émotionnel s'insère dans la relation entre les conditions de travail, la division du travail et les perceptions de justice des travailleuses·eurs de l'*Épicure*, je fais appel à deux expériences celles de Paul (serveur) et de Lydia (serveuse).

Alors que Paul m'indique qu'au début, il avait du mal à gérer certains comportements de client·e·s, il m'explique que :

En restauration tu apprends à pas trop te laisser affecter par les choses.

(Paul, entretien 1, janvier 2020)

Je lui demande comment on fait « pour ne pas se laisser affecter », et il me répond :

Tu as pas le choix. Tu as pas vraiment le choix. Si tu te laisses envahir par tes émotions, tu vas saboter ta soirée. Tu peux plus vraiment travailler comme avant, ça marche pas.

(Ibid.)

Dans cet extrait, Paul m'explique que lorsqu'on travaille en restauration, *on n'a pas [d'autre] choix* que d'avoir une certaine maîtrise de ses émotions dans la mesure où cela influence directement sur la qualité du travail. Plusieurs études faites sur le travail émotionnel dans les relations de service ont effectivement fait part de l'importance de la maîtrise des émotions puisque celle-ci favorise l'atteinte des objectifs organisationnels (Hochschild, 1983 ; Ashforth et Humphrey, 1995 ; Gatta, 2002 ; Fulmer et Barry, 2009). Dans ce cas-ci, la maîtrise des émotions permet certes de répondre aux objectifs de service mais est également liée à la représentation du travail de service que se fait Paul, sachant que cette représentation des compétences relationnelles, il l'a forgée au gré de certaines expériences traumatiques, comme il me raconte :

Moi par exemple, ça m'a pris une soirée traumatique (rire) pour faire en sorte qu'il n'y a plus rien qui va me faire chier autant que ça. Dans le fond, c'était quand cette soirée-là ? C'était une soirée qu'on avait vraiment pas beaucoup de staff. Puis, j'étais nouveau en plus. Puis, ils m'ont mis moi et une autre nouvelle en bas. Mais tu sais comme l'Épicure est grand ? Alors c'est juste nous deux en bas. Mais tout était rempli, même le bar. Bah là, forcément vu que j'étais nouveau, il y avait des erreurs et je sais pas trop quoi. Ça c'est quand même relativement bien passé, mais là encore, au moment où tout le monde devait partir, j'avais un groupe VIP et au moment de donner les factures et de faire les partages, ça fonctionnait plus là ! Comme j'essayais de faire les transferts d'un client à l'autre. Moi je suis assis ici, toi là-bas, nous on split cette bouteille, nous telle autre etc. Et, à la fin, au moment des factures, c'est compliqué quand tu sais pas quoi faire. Puis là, ils n'arrêtaient pas de me mettre la pression parce que oui ça prenait beaucoup de temps mais c'est pas vraiment ma faute et en plus, je suis nouveau. Je comprenais pas

trop quoi faire, le serveur était pas là et à un moment donné... I just lost it ! C'était trop de pression. J'étais comme « oh shit » ! Je suis allé en arrière pis... Ouais j'ai pleuré parce que j'étais vraiment trop frustré de pas être capable de faire ce qui était demandé de moi mais en même temps c'était juste trop. Trop de travail pour quelqu'un qui vient de commencer comme commis. Puis là bah c'est ça. Cette soirée-là m'a aidé à forger mon caractère. Mais ça aurait été mieux que ça soit pas nécessaire.

(Ibid.)

Dans cet extrait, Paul raconte l'une de ses premières expériences comme commis au sein de l'Épicure : alors qu'ils sont en sous-effectif, il se retrouve à devoir gérer des tâches qui étaient supposément des tâches revenant au serveur en charge. Paul a tenté de répondre aux demandes des client·e·s mais n'a pas réussi à les effectuer en raison de son manque d'expérience dans ce type de manipulations. De fait, celles-ci peuvent s'avérer très complexes puisqu'il faut, par exemple, se souvenir de qui est assis où, mettre $\frac{1}{3}$ du prix de la bouteille de pinot à tel·le client·e et un autre tiers du prix de la bouteille de blanc à tel·le autre... Ces tâches de division de factures sont assez complexes et c'est la raison pour laquelle ce sont en principe les serveuses·eurs qui s'en chargent. Sauf que ce soir-là, tout le monde était occupé et personne n'a pu venir aider Paul.

Face à ce surmenage (« c'était trop ») et à la frustration qu'il ressent « de ne pas être capable de faire ce qu'on attendait de lui », Paul va en cuisine et pleure. Ce dernier explique ses pleurs par une frustration (« frustré ») puisqu'il n'a pas donné ce qu'on attendait de lui. Dans leurs études respectives sur les émotions, Soares (2000) et Gatta (2002) montrent que les pleurs constituent une réaction émotionnelle face à une dissonance émotionnelle qui peut résulter du stress au travail et des conditions de travail. Cette dissonance surviendrait lorsque la·le travailleuse·eur doit afficher une émotion qu'il·elle ne ressent pas tout en contrôlant l'environnement de travail. Dans le cas de Paul, les pleurs marquent une rupture entre ce qu'il pense que l'organisation et les client·e·s attendent de lui en termes de performance et ce qu'il donne. Ce désarroi témoigne d'une incorporation du standard de service vis-à-vis duquel, ce soir-là, il pense avoir échoué, ce qui provoque chez lui une réaction (des pleurs). Bien qu'il ait conscience que la situation ne

dépende pas entièrement de lui, puisqu'il est nouveau, cette situation n'en est pas moins frustrante pour lui. Il lui aura fallu « une trentaine de minutes et quelques cigarettes » pour revenir et terminer son service (*ibid.*).

Si pour Paul, cette expérience a été marquante en vue de ne plus se laisser affecter par le service et de « forger son caractère » ; pour Étienne (gérant), il n'est pas normal que le manque d'effectif influence l'état émotionnel d'un·e employé·e tel que Paul me le raconte quand je lui demande s'il est allé voir quelqu'un·e pour parler de cette expérience :

Quand Étienne m'a vu comme ça [en pleurs dans la cuisine] il était vraiment énervé parce qu'il trouvait que ça faisait pas de sens que ça se rende à ça. Qu'on soit en sous-effectif et que c'est pas normal pour les employés de vivre autant de stress blablabla. Donc il a appelé, je sais plus s'il a appelé le directeur (Serge) ou quelqu'un de plus haut. Mais il était vraiment frustré, il a commencé à crier au téléphone que ça faisait pas de sens. Donc j'ai trouvé ça cool. Il m'a défendu.

(Ibid.)

Dans cet extrait, on voit comment Étienne, gérant, défend Paul mais aussi dénonce les conditions de travail des travailleuses·eurs de la salle qui, en sous-effectif, se retrouvent à devoir gérer des situations qui dépassent leurs compétences et les mettent dans des positions complexes. Cette expérience contraste avec celle de Lydia dont les notes d'observations ci-dessous retracent les faits observés.

Lydia sert la table d'Emmanuel (directeur des services du groupe) et se fait reprocher par lui, devant les autres client·e·s, d'avoir fait « un service ordinaire » et de ne pas leur avoir offert une expérience. Suite à ce commentaire, Lydia va en cuisine. Quelques minutes plus tard, elle revient les yeux rouges encore remplis de larmes. [...] Ce soir-là, Lydia ne se joindra pas à nous après le travail et lance : *j'ai pas envie de fêter.*

(Note post-observation, salle 2, janvier 2020)

J'interroge Axel pour qu'il m'explique ce que veut dire « un service ordinaire ». Axel me demande si je fais référence à l'incident avec Lydia et m'explique qu'elle n'a pas parlé du vin, de la nourriture. Elle n'a pas développé son interaction client. Elle a fait « un service sans dentelles. Efficace mais pas prestigieux » (Axel).

(Note post-observation, moment informel, janvier 2020)

Cet extrait d'observation montre comment Emmanuel vexe Lydia en lui reprochant la qualité de son service. Dans les faits, il dénigre son travail et cette critique est formulée devant tout le monde. Cette situation provoque une réaction de la part de Lydia qui s'isole dans la cuisine du restaurant pour pleurer et ne viendra pas se joindre au reste de l'équipe pour fêter la fin du service. Cet événement aurait pu venir à bout de la résistance de Lydia, mais dans les faits, celle-ci redouble d'efforts pour s'intégrer à l'Épicure, comme en témoigne cette note d'observation :

Lydia reparle de l'incident avec Emmanuel à Axel. Elle lui explique qu'elle pensait que c'était correct comme c'était lui et que ça l'avait vexée qu'il lui fasse cette remarque devant tout le monde mais qu'elle a réfléchi et qu'elle comprend, elle va faire plus d'effort dans son service. Apprendre plus de choses sur les vins comme ça elle sera meilleure.

(Note post-observation, salle 1, janvier 2020)

De cet exemple, il ressort que le travail émotionnel de Lydia lui permet de changer son sentiment initial pour accepter et incorporer les règles du jeu de l'organisation. En effet, au début, elle est vexée, elle pleure, mais quelques jours plus tard, elle explique « qu'après réflexion », elle comprend la remarque d'Emmanuel et elle reconnaît qu'elle doit faire « plus d'efforts ». Lydia se sert de ce moment lors duquel elle a ressenti différentes émotions négatives comme d'une occasion pour renforcer son adhésion à l'organisation en améliorant ses

compétences relatives aux vins. Pourtant, Lydia avait déjà témoigné de sa volonté d'améliorer ses compétences, seulement on ne lui avait pas donné l'occasion de le faire.

La connaissance des vins apparaît être un critère de différenciation entre les serveuses·eurs puisque, tout au long de mes observations, plusieurs d'entre eux ont témoigné de leur volonté d'améliorer cette dimension de leurs compétences. De fait, trois formations sur les vins ont été organisées par Serge au courant de l'automne 2019. Ces formations ont créé un certain déséquilibre, voire une injustice procédurale et marchande, entre les serveuses et les serveurs puisque si plusieurs serveurs ont été invités (Paul, Axel, et trois autres serveurs), Jane et Lydia ne l'ont pas été alors qu'elles avaient témoigné de leur volonté d'y participer. Justine⁸⁷ était la seule à être présente. À ce propos, Jane et Lydia m'expliquent qu'elles sont « déçues » parce qu'elles avaient « dit qu'elles voulaient être présentes » (Jane, observation octobre 2019 ; Lydia, observation novembre 2019).

Dans leur étude, Butler et Snizek (1976) identifient la présentation du vin, ainsi que les flatteries envers les client·e·s comme des stratégies que les serveuses·eurs utilisent pour tenter d'obtenir un pourboire plus important. Dans notre cas, ces stratégies sont également mises en avant au profit de l'organisation du travail par le biais du prestige du service puisque la connaissance des vins sera prise comme une marque de distinction que les serveuses·eurs auront entre eux. Or, il s'avère qu'il existe un traitement différencié puisque des serveurs ont été invités à suivre ces formations alors que d'autres serveuses, quand bien même elles avaient témoigné de leur intérêt, en ont été exclues. Même si durant l'automne, Lydia m'avait fait part d'une certaine déception de ne pas avoir été invitée à une de ces formations, lors de l'incident avec Emmanuel, elle avance qu'elle veut améliorer cet aspect mais elle ne dénonce pas le fait qu'on ne lui ait pas donné l'occasion d'y accéder auparavant.

⁸⁷ Lors de la soirée du Noël organisé par le groupe (janvier 2020), Justine et Manu (un autre gérant de l'Épicure) se sont officialisés leur relation à l'ensemble du groupe. Au moment des formations, Justine et Manu sont déjà en relation mais ne l'affichent pas au sein du restaurant. Seul·e·s certaines personnes sont au courant. Lydia le sait mais pas Jane. Toutefois, les deux ne m'ont pas commenté le fait que Justine soit invitée et elles non.

L'art de faire un « bon show »

L'incident entre Lydia et Emmanuel a inspiré à Axel, gérant au moment des faits, de faire passer un questionnaire d'auto-évaluation à tout·e·s les serveuses·eurs. L'objectif de ce questionnaire était de faire ressortir les points forts du service mais aussi, de l'améliorer, ainsi que me l'explique Axel :

Les bons serveurs ont écrit le plus de choses à améliorer. Le reste sans commentaires.

(Axel, janvier 2020)

Ce questionnaire comprenait quatre sections : éthique au travail, travail en équipe, savoir et connaissances et service à la clientèle. Dans chacune, les serveuses·eurs ont mis une note allant de 0 à 5 afin d'auto-évaluer leur performance. Dans la section, « service à la clientèle » une phrase est particulièrement éclairante : « Je m'assure de bonifier l'expérience du client, de donner un bon show ». Mais qu'est-ce que le bon show ?

Cette caractérisation fait référence à la prestation de service que donnent les serveuses·eurs au sein de l'Épicure et lors de laquelle les serveuses·eurs s'efforcent d'adopter les codes de leur clientèle, notamment à travers l'adoption d'un langage plus soutenue. Rappelons que la clientèle de l'Épicure appartient à une classe aisée. Iels parleront « d'arômes » pour décrire les plats, nommeront « le prestige » de tel ou tel produit, mettront en avant tel vin parce que « sa robe s'accorde avec la sucrosité de tels mets ».

Les serveuses·eurs deviennent des « acteur·rice·s » qui représentent la marque de l'organisation et ont comme objectif de fidéliser la clientèle. Ainsi, le « bon show » consiste, pour les serveuses·eurs, à bonifier l'expérience des client·e·s, à être proactif·ve, à avoir une bonne maîtrise des vins et de la carte des plats ainsi que des associations qui peuvent marcher, et à démontrer une attitude positive en toute circonstance. De fait, si tu ne fais pas vivre cette expérience, on ne te reconnaît pas dans l'organisation, comme le montre l'expérience de Lydia ; mais aussi, les alliances stratégiques, certain·e·s cherchant à s'allier avec les meilleur·e·s.

De surcroît, cette vision du service renforce la hiérarchie entre les commis·es et les serveuses·eurs, puisque les commis·es sont considéré·es comme du personnel de soutien qui facilitent le bon déroulement du « show ». La performance de service agit dans le cadre marchand du travail, dans lequel les meilleures compétences de service sont gratifiées, d'autant plus qu'elles doivent être à la hauteur de la renommée du groupe d'hospitalité dont l'Épicure fait partie.

La plupart des serveuses·eurs du restaurant ont intériorisé ces règles du jeu telles qu'en témoignent les aspects du service qu'ils déclarent vouloir améliorer :

*Arriver plus souvent "en forme" (mieux reposé). Être plus attentif au ménage.
Vendre plus de vin. Être plus proactif au besoin de mes clients.*

(Carl)

Apporter toujours une bonne santé mentale pour que je puisse toujours donner un 120 % sur le service envers les clients et mon équipe. Faire un bon service !

(Ben)

Connaître les bouteilles de vin, pour pouvoir donner un meilleur service à mes clients.

(Justine)

Cette incorporation est d'autant plus perceptible qu'aucun·e travailleuse·eur interrogé·e ne semble être dérangé par la passation de ce questionnaire ou même par la présence des caméras alors même que celles-ci sont utilisées, comme je l'ai déjà mentionné, pour vérifier des données sur le service. Au contraire, les serveuses·eurs avec lesquelles j'ai échangé disent apprécier avoir un retour sur leur travail tant que « celui-ci est bien formulé » et aide à faire un meilleur service (Jane, Eulalie, Lydia, Paul et Joris).

L'ensemble des travailleuses·eurs de l'Épicure sont au courant de la présence de caméras et aucun·e de ceux interrogé·es ou avec qui j'ai eu des échanges lors des observations témoignent « être dérangé·e par ce contrôle ». Toutefois, lorsqu'ils ont besoin de se cacher du

regard de la direction, iels connaissent les points aveugles de ces caméras. Tel que me l'explique Anne-Laure, serveuse, lorsqu'elle me dit qu'un jour elle a transféré un vin rouge d'une moins bonne qualité dans une bouteille de meilleure qualité — et plus coûteuse — pour servir ce vin à une cliente qui l'ennuyait fortement. Elle a fait ça « dans le blind spot des caméras » (Anne-Laure). Tout au long de mes observations, j'ai observé différents comportements dans ces endroits cachés du regard de la direction⁸⁸.

Le prix du show : endurance et micro-vexation

L'exigence du « bon show » relève d'une stratégie managériale consciente ou non qui construit un certain ethos de service. Celui-ci va mettre au défi l'engagement des travailleuses·eurs, particulièrement ceux de la salle, en même temps qu'il va masquer la pénibilité du travail. Notons que le fait que la restauration soit un milieu de travail difficile semble être une norme incorporée par l'ensemble des travailleuses·eurs de l'Épicure pour laquelle, toujours au profit d'un ethos professionnel, même les travailleuses·eurs de la cuisine acceptent des niveaux élevés d'intensité du travail. Pour expliquer cet ethos, je mobilise quatre expériences, celles de Martin, Pierre (commis), Jane et Claire (serveuse).

Nous l'avons vu, Martin est le second de cuisine de l'Épicure ; or quand bien même il témoigne aimer « l'adrénaline » et le « rush » de la restauration, il m'explique :

J'aime ça mon travail, j'adore le rush, j'aime l'adrénaline, cette forme d'endorphine que te procure ce milieu [la restauration]. Avec les années, j'ai appris à gérer mon stress. Je sors du travail et c'est fini. [...] Quand je rentre chez moi, c'est un rituel, je m'assois, je roule [de la marijuana⁸⁹] et je fume. Ça me détend.

⁸⁸ Pour des raisons éthiques je ne détaille pas ces comportements. Le cas d'Anne-Laure est particulier puisque celle-ci a quitté le restaurant et m'a autorisé à mobiliser son récit.

⁸⁹ Il est important de préciser qu'au Canada et au Québec, la consommation de marijuana est légalisée depuis octobre 2018.

(Martin, entretien 1, février 2020)

Les années d'expériences dans la restauration de Martin lui permettent de mieux gérer l'intensité de son travail. Toutefois, il témoigne également d'une consommation de substances psychoactives qui semble l'aider à se détendre après le travail. Les travaux de Frone (2008) expliquent comment, pour pallier le stress professionnel, certain·e·s individus adoptent des comportements de consommation de substances psychoactives afin de se détendre après le stress ressenti (soit le médiatiser). Toutefois, Martin a bien conscience que son travail l'épuise puisqu'il poursuit :

[...] Je resterai pas [dans la restauration]. C'est trop dur physiquement, 50 h par semaine debout avec seulement deux semaines de vacances et un petit salaire. C'est trop. Ma santé en prend un coup. Physiquement, mentalement...

(Martin, entretien 1, février 2020)

Martin est conscient de l'effet du rythme de travail sur sa propre santé (« c'est trop dur physiquement » ; « 50 h par semaine debout »). Pour lui, les conditions d'emploi (« seulement deux semaines de vacances » ; « petit salaire ») ne sont pas suffisamment satisfaisantes pour envisager de rester dans ce milieu. D'autres études faites sur le secteur de la restauration, dans d'autres contextes nationaux, ont montré que la persévérance dans le métier de cuisinier n'est pas très grande puisque les conditions de travail sont particulièrement difficiles et que les cuisinier·e·s sont exposés à un environnement de travail hostile (Wildes, 2008 ; Svedahl *et al.*, 2016).

Toutefois, Martin a un ethos professionnel qui le fait rester et accepter la pénibilité de son travail même s'il a conscience que sa « santé en prend un coup », comme en témoigne cet extrait, alors qu'il m'explique comment la crise sanitaire change ses tâches de travail :

Il y a plus de travail puisque j'ai repris l'entièreté de la gestion de la cuisine de l'Épicure. Ça me demande beaucoup... surtout beaucoup d'adaptation et ma charge de travail est plus grande. Surtout qu'on est moins de personnel en cuisine. Je dois faire le travail de plusieurs personnes. Après même si c'est

dur pour moi, je suis content d'être revenu. Mais je stress qu'on referme. [...] physiquement c'est comparable [à avant] mais mentalement... ça demande plus d'adaptation, je dois superviser plus de choses, penser comme si j'étais 4 employés alors que c'est juste moi.

(Martin, entretien 3, août 2020)

Si les conditions de travail de Martin étaient déjà difficiles ; avec la crise sanitaire, Victor et Thomas (actuel directeur de l'Épicure) ont dû procéder à des ajustements en termes d'embauche comme nous le verrons dans le prochain chapitre. Ces ajustements ont eu plusieurs répercussions ainsi que Martin en témoigne. Notamment, dans ce cas-ci, elles ont intensifié la charge de travail des cuisinier·e·s qui se retrouvent en sous-effectifs et doivent faire le travail de plusieurs autres personnes. Cette intensification aurait pu avoir un effet sur l'engagement de Martin, qui aurait pu refuser de travailler plus, cependant son ethos professionnel ainsi que son engagement envers le restaurant l'amènent à s'adapter. De plus, la longue période de doutes entourant la pandémie a beaucoup affecté Martin. Celui-ci, lorsque je me suis entretenue avec lui une deuxième fois, m'expliquait qu'il avait hâte que le travail reprenne puisqu'il s'ennuyait (Martin, entretien 2, avril 2020). Cet ennui explique également pourquoi il est content de revenir et reprendre le travail. Ce sentiment lui permet également de mieux gérer l'intensité de ses nouvelles responsabilités.

Cette expérience contraste avec celle de Pierre, commis, alors qu'il m'explique les raisons pour lesquelles il a quitté l'Épicure :

Le salaire et le type de clientèle ne valaient pas le coup. [...] Comment dire ? Ils sont un peu snobs [les clients] et j'ai beaucoup de difficulté avec ça. Les clients sont respectueux, c'est pas ça le problème c'est plus les attentes de service versus ce que moi je suis prêt à faire. Le comportement que je suis prêt à avoir. Des fois, on va être complètement dans le jus, tous les gérants sont occupés et la madame elle sait même pas ce qu'elle veut ou ce qu'elle a commandé mais elle m'arrête alors que j'ai le cabaret dans les mains. Il est rempli d'assiettes. Elle me pose une question et elle insiste pour que je lui réponde là, là ! Alors que j'en sais rien et que les assiettes refroidissent. Mais

non, faut obéir. Il y a plusieurs moments comme ça. Puis certains [clients] peuvent se fâcher. Genre il suffit que tu roules les yeux et tu deviens leur pire ennemi.

(Pierre, commis, juin 2020)

Pierre explique que « le salaire et le type de clientèle » ne valent pas le coup de rester dans le restaurant. Dans ce cas de figure, Pierre n'est pas prêt à jouer le jeu et adhérer au « bon show ». Pour lui, le fait qu'un·e client·e « snob » l'arrête alors même qu'il s'en va pour déposer un cabaret plein d'assiettes chaudes, et exige de lui une réponse immédiate, sont des éléments avec lesquels il a de la difficulté. À ce propos il continue :

Pour vrai. J'étais overwhelmed (submergé, dépassé). Trop de pression des client·e·s. Trop de pression des serveurs. Le service doit être impeccable. Tu dois te plier en quatre. Moi je tâtais le terrain avec les client·e·s. Au début, je leur faisais une petite blague puis je me suis aperçu qu'on m'ignorait souvent. Donc quand tu m'ignores, je vais pas te donner plus.

(Ibid.)

Pierre m'explique qu'il se sent dépassé par les attentes des client·e·s, des serveuses·eurs et envers le service. De plus, il ne se réalise pas tellement dans son travail puisqu'on l'ignore alors même qu'il essaye d'avoir un contact avec la clientèle (par le biais de son humour). Ces éléments en lien avec le type de clientèle, le type de service ainsi que la paie font en sorte que Pierre quittera l'Épicure pour rejoindre un autre type de restaurant dans lequel il sera également commis. Mais, pour lequel la paie sera meilleure et il se dit « être plus épanoui » parce que la clientèle lui correspond mieux et est plus réceptive à son humour (Pierre, juin 2020).

Si je viens de retracer deux types d'expérience en lien avec les perceptions vis-à-vis du travail en restauration qui sont contrastées en termes de conduite, le cas de Jane est particulièrement éclairant pour expliquer la résistance face à certaines normes comportementales ou leur intégration alors même que celles-ci peuvent provoquer diverses réactions. Pour l'expliquer, je vais considérer deux situations que Jane a vécu.

La première est relative au code vestimentaire des hôteses. Alors qu'elle me parle de ses relations avec ses collègues dans le restaurant, Jane m'explique que :

Serge [l'ancien directeur de l'Épicure], ça a pris plus de temps... j'ai eu quelques soucis avec lui parce que j'ai commencé comme hôtesse et je faisais les shifts du soir et lui était le manager des soirs. C'était durant l'hiver et tu as vu l'uniforme des hôteses ? Cette espèce de robe noire ? L'hiver, il fait super froid⁹⁰ et on doit rester en face de la porte et attendre les clients pendant des heures dans cette petite robe. Donc au début, j'ai refusé de porter la robe. Je mettais des pantalons noirs à la place et il m'a donné quelques avertissements et j'ai fini par lui dire que je n'étais pas à l'aise de porter une robe et que je ne vais pas le faire. C'est tellement archaïque ! Quel genre de vieille idéologie ? Tu n'as pas besoin d'une jolie fille avec une robe pour t'accueillir à la porte. Je suis désolée, mais non. Elle t'amène littéralement à une table. A-t-elle vraiment besoin de porter une robe pour ça ?

(Jane, entretien 1, novembre 2019)

Cet extrait montre clairement que Jane refuse le code vestimentaire des hôteses qu'elle trouve « archaïque ». D'autant plus, que pour elle, il ne change rien à la tâche de travail. Face à cette norme imposée par la direction (Victor, Emmanuel et Serge), Jane refuse et s'adapte en mettant des pantalons. Sauf que Serge n'accepte pas cette adaptation alors même qu'elle lui dit ne pas être à l'aise. En conséquence, Serge lui adresse plusieurs avertissements oraux auxquels Jane continue de résister :

Dans tous les cas, j'ai eu quelques avertissements oraux [par Serge]. Donc oui. C'est en quelque sorte comme ça que je l'ai connu. Lui étant un trou du cul à propos de cette robe. C'était un peu tendu au début parce que je ne voulais pas porter la robe et il me faisait chier. C'était de façon très passive

⁹⁰ Pour les lecteur·rice·s qui ne sont pas familier·e·s avec les hivers québécois, les températures peuvent atteindre les -30 degrés Celsius, sachant qu'elle se situent en moyenne aux alentours de -8 degrés pour Montréal. Ces données sont disponibles sur le site : <https://climat.meteo.gc.ca>

c'est ça qui est le pire ! C'était des réflexions du genre : « tu n'as pas ta robe aujourd'hui ? » ; [Jane] « non elle est dans mon casier » ; [Serge] « tu ne veux pas te changer et la mettre ? » et je refusais et c'était ça tout le long jusqu'à ce qu'il me dise : « tu sais que c'est l'uniforme ? » je lui répondais : « tu sais que ça me rend mal à l'aise d'être en robe ? » et il répondait « mais c'est l'uniforme » et j'étais juste « Okay ». Et il m'a donné un avertissement écrit et j'ai dit que je ne pouvais plus être hôtesse. Je ne veux pas porter de robe et j'ai arrêté de prendre ces shifts.

(Ibid.)

Cet extrait expose l'interaction entre d'un côté Serge, qui refuse d'adapter les standards vestimentaires du groupe alors même qu'une employée lui témoigne un inconfort vis-à-vis de ces normes et de l'autre Jane, qui résiste à ces injonctions, ce qui lui vaut d'écopier d'un avertissement écrit. Or, après trois avertissements écrits, Serge peut congédier les employé·e·s. Il en a résulté qu'elle a refusé de prendre les quarts de travail d'hôtesse et que pour un temps, elle a travaillé moins d'heures (ce qui impliquait de percevoir un plus petit salaire). En outre, quand elle est passée serveuse, Serge était tout le temps sur son dos tel qu'elle me l'explique :

J'appréhendais un peu [quand je suis passée serveuse] parce que Serge allait toujours être après moi à propos de tout, surveiller tous mes faits et gestes. Il allait toujours me demander si j'avais fait le travail, si j'avais donné de l'eau à mes tables, etc. il me micro manageait tout le temps. C'était pas fun. Mais maintenant, je suis bonne dans mon travail et il le voit. Il m'a vu travailler quelquefois et il me fait plus confiance. On est tranquillement en train de reconstruire une relation et maintenant ça va. Maintenant c'est chill et j'apprécie de travailler avec le soir.

(Ibid.)

Dans cette expérience, plusieurs dimensions sont notables. Dans un premier temps, Jane résiste au comportement conservateur et aux stéréotypes qu'on pourrait qualifier de sexistes de Serge, qui de toute évidence, ne prend pas en considération l'inconfort de son employée. Malgré

les réflexions et les avertissements, Jane reste dans le restaurant et fait en sorte de « se battre pour devenir serveuse » (Jane, novembre 2019). Dans un deuxième temps, alors même qu'elle trouvait son attitude questionnable (« *lui étant un trou du cul à propos de cette robe* »), elle finit par « apprécier de travailler avec ». Ici, Jane se rend compte que Serge la micro-manage, mais elle explique qu'en « étant bonne » et comme « il le voit », « maintenant ça va ». En quelque sorte, minimiser les faits lui permet de médiatiser le traitement sexiste de Serge et de rester dans l'organisation.

La deuxième situation est relative à une réaction émotionnelle qui l'a particulièrement marquée telle qu'elle l'explique :

*J'ai pleuré comme un bébé. Ce n'était pas à cause du client. C'était quand j'étais commis. Ça n'avait rien à voir avec le service c'était un moment difficile dans ma vie. (Rire) Désolé, je suis en train de me souvenir à quel point j'étais dramatique. Ma grand-mère était mourante et j'ai dû aller prendre soin d'elle. J'étais très stressée et ce jour-là, j'avais mes règles, et c'était juste une journée de merde, toute la journée. J'ai dû travailler. Je ne me souviens plus ce qu'il s'est passé, mais mon Étienne était déçu de moi pour quelque chose. Même pas fâché, ou en colère, juste déçu et pour moi, c'est pire que quand quelqu'un est énervé. Parce qu'ils ne sont même pas fâchés, juste déçus de toi. Tu les as laissé tomber. Tu as juste foiré. Ça m'a vraiment fait quelque chose et un de mes collègues a fait une remarque à propos de ça pour me taquiner et je n'étais juste pas d'humeur pour en rire. Je suis partie pleurer dans une des salles de stockage. Mais ce n'était pas mauvais. Il m'a dit « je suis pas mal déçu de toi » et j'étais *fait un signe de cœur brisé*, cool.... C'était vraiment du drama.*

(Ibid.)

Cet exemple illustre comment Jane, qui initialement s'est sentie blessée d'avoir déçue Étienne (gérant) jusqu'à en pleurer, atténuée ensuite le comportement de son collègue qui lui a fait une remarque. Elle le minimise en associant sa réaction émotionnelle à son cycle menstruel et à des événements de vie qui font qu'elle était stressée et que c'était « un moment difficile » de sa vie. Ces

deux exemples illustrent à quel point Jane perçoit qu'il y a une différence de traitement envers les femmes. Toutefois, elle intériorise des stéréotypes sociétaux et organisationnels qui l'amènent à minimiser ses émotions (« c'était vraiment du drama » ; « à quel point j'étais dramatique ») et à entrer dans le jeu. Jane n'est pas la seule serveuse et commise à se rendre compte de ce traitement différencié envers les femmes. Claire, serveuse m'explique lors d'une de mes observations qu'elle va partir car :

Je suis commis, hôtesse et gérante... malgré le fait que je suis juste « serveuse » tu comprends ? Il [Serge] ne me prend pas au sérieux lorsque je fais des commentaires constructifs. Mais, mes collègues (gars) peuvent faire les mêmes commentaires que moi, et se font écouter lorsqu'ils parlent. C'est très demandant physiquement être serveuse, constamment debout et en mouvement, toujours en train de porter des trucs d'une salle à l'autre. Très demandant mentalement aussi, obliger d'avoir le sourire même quand tout va mal, rien à y faire. Tu dois paraître mignonne et serviable. C'est ce qu'on attend de toi. Et tu ne peux rien dire ! On te voit pas.

(Claire, serveuse, observation octobre 2019)

Ici, Claire a clairement conscience qu'elle n'est pas traitée de la même façon que ses pairs masculins. Dans les faits, elle ne se sent pas prise au sérieux par le directeur, ni même reconnue (« on ne te voit pas »). Elle a le sentiment « qu'elle ne peut rien dire ». À la différence de Jane, Claire décide de quitter l'organisation. Ce départ s'explique de la manière suivante : si elle admet que le métier de serveuse soit très exigeant physiquement et psychologiquement tout en demandant d'« avoir le sourire » constamment, dans le cas présent, « ne rien pouvoir dire » et ne pas être prise au sérieux ne pouvaient que la pousser à partir et à chercher un emploi dans un autre domaine (Claire, octobre 2019).

Claire et Jane ne réagissent pas de la même façon et cette différence peut s'expliquer par des éléments biographiques ainsi que par des projections de carrières. D'un côté, Jane n'a pas fait d'études et même si, lors du premier entretien, elle dit qu'elle va changer de restaurant, après ses vacances, elle réintègre l'Épicure (au courant de l'automne 2020). Son comportement s'explique donc par une volonté de faire carrière au sein du restaurant et dans le milieu de la

restauration (Jane, entretien 1, novembre 2019 ; entretien 2, octobre 2020). De l'autre, Claire qui a obtenu un diplôme d'études secondaires en marketing et ne veut pas rester dans ce milieu [la restauration]. Pour elle, être serveuse est plus un moyen transitoire de gagner sa vie en attendant de trouver un emploi dans son domaine de formation (Claire, octobre 2019).

Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons pu étudier la double division du travail au sein de l'Épicure qui sépare la cuisine de la salle mais également, les serveuses·eurs des commis·es. J'ai notamment montré comment une partie du contexte organisationnel ainsi que les différentes dynamiques qui émergent entre et parmi les collectifs de travail pouvaient contribuer à cette division du travail et à l'émergence d'enjeux relationnels.

En cuisine, le travail est fortement hiérarchisé : les cuisinier·e·s respectent strictement les prescriptions émanant du chef de cuisine ou du second de cuisine. Ce comportement s'explique notamment par le fait qu'il s'agit de personnes issues de l'immigration et que, pour eux, interfèrent d'autres enjeux entrent en interaction qui les amènent à ne pas questionner les tâches prescrites et la charge de travail.

En salle, les résultats des observations et des entretiens confrontés aux prescriptions affichées font apparaître le décalage et la surcharge de travail des commis·es en comparaison aux serveuses·eurs. Notamment, il en est ressorti que les rapports de pouvoir en salle sont en mouvement parce que les tâches et les statuts ne sont pas strictement définis comme c'est le cas en cuisine et que la hiérarchie y est plus complexe (i.e. plus de postes).

Diverses stratégies ont été entreprises par les travailleuses·eurs. Parmi elles, on note un silence — d'apparence — de la part des travailleuses·eurs de la cuisine et de certain·e·s commis·es (comme Joris par exemple) ou serveuses (Jane et Lydia). À cet égard, Soares (1997) analyse les stratégies de résistance au travail des caissières au Brésil et au Québec et explique que parmi les stratégies développées, « la rébellion silencieuse » est une dimension importante de leur stratégie puisque cela « vise en même temps à contester les rapports de pouvoir et garder leur emploi » (Ibid. : 200-201). Ce que Soares appelle « rébellion silencieuse » ce sont les micros luttes quotidiennes entreprises par les travailleuses·eurs, telles que la dissimulation, la

fausse soumission, faire la-le niais·e, simuler une ignorance etc., qui leur permettent non seulement de résister à l'emprise de rapports de pouvoir au travail mais aussi de conserver leur emploi (*Ibid.* ; p 16-17). Bien que cette étude ait été menée spécifiquement et exclusivement sur des travailleuses, il en ressort des points de similitudes avec nos résultats puisque d'une part, les travailleuses·eurs de la cuisine sont, pour la plupart, dans des situations de précarité liées à leur statut migratoire et d'autre part, les commis·es et les serveuses sont également dans une position précaire et subordonnée au sein de l'organisation du travail. Ainsi, dans notre cas également, le « silence » ou « l'évitement » explique comment des travailleuses·eurs en situation de précarité et d'apparence « passive » sont en fait activement engagé·e·s dans des stratégies de résistance silencieuse qui leur permettent de préserver leurs emplois.

Parmi elles, nous avons vu que la formation d'alliances stratégiques entre serveuses·eurs et parfois commis·es, est venu pallier l'intensification de leur travail et répond directement aux standards de service que se font les serveuses·eurs d'un « bon show » (« j'accepte quand c'est un bon serveur », Paul). Ces constats vont dans le sens des résultats de Gatta (2002) qui montrent la part d'agentivité des serveuses·eurs : dans notre cas, celle-ci s'opère par le biais d'affinités et de compétences. Ces alliances stratégiques permettent aux serveuses·eurs de garder le contrôle de leur service tout en s'entraînant dans l'accomplissement de leur travail.

De plus, nous avons vu l'existence d'une exigence de « bon show » qui relève d'une stratégie managériale pour améliorer les performances de service et « faire vivre une expérience aux client·e·s » allant au-delà du service. Or, l'organisation du travail mise en place, le système de promotion (que nous allons voir dans le prochain chapitre), les formations de vin sélectives conjointement avec les propres perceptions de service des travailleuses·eurs concourent à la formation (ou au renforcement) d'un ethos de service ou professionnel (le « bon show »). Ces constats abondent avec les résultats de Gatta (2002) qui montrent comment le travail émotionnel des serveuses·eurs était imbriqué à leur ethos professionnel, sauf que dans notre cas, cet ethos vient masquer certaines injustices et modérer l'expression de certaines émotions.

Également, ce chapitre met en lumière la singularité des expériences d'injustice et des réactions émotionnelles. En effet, même si plusieurs employées se rendent compte du traitement différencié des hommes et des femmes au sein du restaurant, certaines résistent (Jane, Lydia)

tandis que d'autres partent (Claire). Bien que nous ayons vu dans cette conclusion que la résistance est une stratégie mise en place par les travailleuses·eurs pour passer au travers de leur réalité et maintenir leur emploi, quitter son emploi est également une stratégie adoptée. Une des explications de ces réactions différenciées est relative à d'autres critères tels que, le capital académique et la volonté de rester dans le secteur. Dans le cas de Claire, elle détient une maîtrise en marketing et son expérience — et son bagage académique — a été suffisante pour marquer sa rupture avec le secteur. L'imbrication de ces deux critères lui permet de dénoncer les injustices à l'encontre de la main-d'œuvre féminine et de partir. Toutefois, il est important de préciser que ces critères peuvent être protecteur (Claire et Agathe) mais aussi un frein dans l'évolution professionnelle de certaines travailleuses (Jane et Lydia), d'où l'importance de développer certaines stratégies pour minimiser les effets pervers d'une organisation du travail qui discrimine les femmes.

In fine, les témoignages des travailleuses·eurs de l'Épicure ont permis de comprendre comment certaines tensions entre collectifs sont intimement liées à une division du travail complexe et à une opacité relative aux tâches de travail (la perception de la cuisine sur la salle ; la division du travail en salle etc.). En outre, ce chapitre a révélé comment des hiérarchies internes se créent, surtout entre serveuses·eurs et commis·es·, dans lesquelles plusieurs situations d'inégalités et d'injustice ont été observées. Cette configuration s'explique en partie par le fait que pour répondre aux standards de prestige du groupe, les travailleuses·eurs de la cuisine et de la salle doivent effectuer un travail de supervision et de contrôle, mais aussi par les logiques de promotions au sein du groupe, comme nous allons le voir dans le prochain chapitre.

Chapitre 5. Perceptions de justice sur les promotions : les règles implicites du jeu

Le deuxième grand enjeu identifié dans cette thèse est celui du lien entre perceptions de justice et promotions au sein du restaurant. Pour montrer comment celles-ci deviennent un enjeu central, je vais d'abord analyser la culture organisationnelle mise en place par le propriétaire du groupe, Victor. Cet angle d'attaque permettra de montrer, entre autres, qu'entre la cuisine et la salle, les règles du jeu ne sont pas tout à fait les mêmes et qu'elles ne sont pas perçues de la même façon par les travailleuses·eurs. Alors que du côté de la cuisine, elles ne sont pas abordées par les travailleuses·eurs, du côté de la salle, elles sont au cœur de plusieurs tensions, émotions négatives et conduites⁹¹. Ensuite, je montrerai comment le système de promotions au sein du restaurant en particulier et du groupe d'hospitalité en général, est particulièrement avantageux pour les hommes. Cet aspect sera surtout discuté à travers les perceptions des travailleuses·eurs de la salle et des gérants puisque c'est au sein de cet espace que cet enjeu prend toute son importance. Enfin, le contexte de crise sanitaire invitera à mettre à jour les logiques de réembauches et de déclassements mises en place et comment elles ont été perçues par les travailleuses·eurs.

Une culture organisationnelle méritocratique

L'entretien avec Victor, propriétaire et fondateur du groupe d'hospitalité étudié, a été particulièrement éclairant sur l'aspect entrepreneurial de sa culture organisationnelle et sur l'importance de la philosophie qui prédomine dans ses établissements. Pour la comprendre, je propose de faire d'abord un détour biographique par son expérience professionnelle au sein de la restauration avant de revenir sur la naissance de son parcours entrepreneurial.

⁹¹ Le mot « conduite » est utilisé dans le sens où les travailleuses·eurs vont adopter certains comportements en réactions à des expériences vécues au sein de l'Épicure.

Le cœur a ses raisons...

Victor est un homme d'une cinquantaine d'années, marié et appartenant à une minorité visible. Sa femme et lui travaillent dans la restauration depuis toujours. À ce propos, il raconte :

On s'est rencontré au travail quand j'étais cuisinier. Elle elle faisait le service. On a commencé très très très jeune et j'ai toujours été comme ça. J'ai toujours fait plus que pas assez. Donc à partir de là, quand je faisais plus, c'est que je faisais la job d'un autre et j'apprends. C'est avec ça que j'ai appris à faire le tour du restaurant. J'ai toujours été là : « ok, tu as besoin d'aide ? » Quand mon patron me demandait, j'étais là pour ce qu'il voulait. Avec ça, j'ai appris toutes sortes de nouvelles choses puis, quand mon patron a vu que j'étais comme ça il me donnait plus de choses à faire. Plus, plus, plus, puis, j'en faisais plus, plus, plus, malgré que j'avais le salaire de cuisinier mais j'en faisais toujours plus. Comme je dis, les gens qui pensent : « on me paie comme cuisinier. Pourquoi j'en ferais plus ? » devraient penser beaucoup plus à eux, car si tu en fais plus, tu apprends plus. Apprendre c'est beaucoup de valeurs. Puisque quand on va à l'école, on doit payer pour apprendre.

(Victor, juillet 2020)

Dans cet extrait, Victor raconte une partie de son parcours personnel. Cuisinier, il rencontre sa femme au sein d'un établissement de restauration et comme nous le verrons dans la partie relative à son parcours entrepreneurial, ensemble, ils créeront leur groupe d'hospitalité. En plus, cet extrait permet de comprendre en partie, quelle est la conception du travail de Victor, une conception qui se fonde sur le dépassement de soi (« en faire toujours plus »), peu importe le salaire. À cela, s'ajoute une perception libérale de la société selon laquelle l'apprentissage n'est pas gratuit. En effet, le travail est vu comme un parcours d'apprentissages dans lequel on paie pour apprendre. Alors même que dans son propre parcours, Victor a vécu des situations dans lesquelles il y avait un déséquilibre entre son salaire et son travail (il avait un salaire de cuisinier mais, selon ses dires, il en faisait plus), pour lui, comme cela va de soi et fait partie de

l'apprentissage, il n'a jamais considéré ce déséquilibre comme une injustice. Au contraire, il l'a vu comme une occasion d'apprentissage, pour laquelle il ne cesse d'en redemander et, qui a forgé sa propre culture entrepreneuriale ainsi que ses attentes envers les employé·e·s.

À propos de ces dernier·e·s, lors de l'entretien, Victor fait référence à plusieurs reprises à « un employé qui a du cœur » pour définir ce qui, pour lui, fait un·e bon employé·e et justifierait une évolution professionnelle soit, des promotions. J'ai tenté de comprendre ce que cela voulait dire et voici ce qu'il en dit :

[Avoir du cœur] C'est une personne qui a le désir de bien faire. Une personne qui en fait plus que pas assez. Il y a des gens qui vont dire : "bah là, ça c'est pas ma job, je m'en fou" et il y a ceux qui ont du cœur. Ceux qui donneront tout.

(Ibid.)

Dans sa vision, « avoir du cœur » renvoie à la part d'engagement et au degré d'investissement de l'employé·e envers son entreprise. Ceux qui « donnent tout » et en font « plus que pas assez », et il ajoute :

[...] C'est selon l'expérience [les promotions]. Je te donne un exemple : Pierre techniquement je l'ai jamais nommé à aucun poste. Il a toujours fait plus que pas assez. Donc, techniquement quand il en fait plus que ce qui est demandé, il va au-delà de sa job, donc il apprend des nouvelles choses. Donc, quand il y a un poste de libre, il savait déjà le faire ce poste-là [et il avait la promotion]. Il y a des gens qui vont toujours penser comme ça et il y a des gens qui vont dire : « oh moi je fais juste le strict minimum de ce qu'on me demande ». Mais en faisant ça, on apprend pas plus. Puis, on avance pas. On va juste faire notre job. Tandis qu'une personne qui en fait tout le temps un petit peu plus, un petit peu plus, il apprend et il avance. Puis c'est la même affaire, des gens pensent : « oh moi je suis payé comme-ci je vais juste faire ça ». Mais c'est pas comme ça que ça marche !

(Ibid.)

Alors qu'il dit qu'il récompense l'expérience, dans les faits, il ne considère pas les expériences professionnelles passées et les diplômes mais plutôt ce qu'il appelle « le cœur ». Dans le cas de Pierre par exemple, qui avait un bagage d'expérience important dans la restauration, celui-ci n'a pas été pris en compte puisque Pierre a débuté comme aide-cuisinier. De fait, il n'a été nommé à aucun poste officiellement. Mais il a démontré un réel engagement envers l'organisation, en en faisant toujours plus et en incorporant les règles du jeu mises en place par Victor. Cette implication se reflètera notamment dans sa progression professionnelle puisqu'après plus de 10 ans passés dans le groupe, Pierre sera promu d'aide-cuisinier à cuisinier puis à gérant et ensuite, à directeur de restaurant avant de devenir directeur des opérations « cuisine » du groupe.

L'apprentissage s'avère important pour Victor et de fait, ce que ce dernier offre, à première vue, ce ne sont pas simplement des emplois, c'est tout un système d'apprentissage et de formations grâce auquel les travailleuses·eurs pourront évoluer, obtenir des promotions et des avancées de carrière.

Nous venons de voir que pour faire la preuve de son engagement, selon la conception de Victor, l'employé·e doit toujours en faire plus dans l'objectif d'apprendre. De fait, dans sa vision, le sens du mot travail prend une toute autre dimension dans laquelle l'engagement et la fidélité sont deux critères qui seront justement récompensés. Ces dynamiques renvoient insidieusement à sa conception méritocratique du travail dans laquelle l'apprentissage sera la première récompense de l'employé·e et éventuellement, iel obtiendra une promotion. Pour lui, cette conception est tout à fait juste car : « si tu irais à l'école, tu apprendrais sans salaire. Même que tu paies pour apprendre » (Victor, juillet 2020). Sa conception libérale du travail l'amène même à se demander pour quelles raisons les employé·e·s n'en font pas plus dans leur travail. Comme en témoigne la suite de l'entretien :

Donc pourquoi au travail, on essaie pas d'en faire plus ? On essaie pas d'apprendre plus ? Parce que c'est de l'apprentissage. C'est comme aller à l'école.

(Ibid.)

Cette vision est influencée par sa propre trajectoire biographique puisque, comme nous l'avons vu, étant plus jeune, il était comme ça et en a toujours fait plus que pas assez. Dans les faits, pour Victor, l'action de travailler n'est pas tant perçue comme une valeur d'échange au titre de laquelle l'individu travaille contre une rémunération mais avant tout comme un investissement bénéfique pour lui-même qui prendra tout son sens en aboutissant naturellement à une évolution professionnelle et personnelle favorable.

L'entrepreneuriat sans limites

Pour comprendre la culture organisationnelle de l'Épicure, il faut revenir à la genèse du parcours entrepreneurial de Victor alors qu'il m'explique comment il a créé son entreprise :

Depuis 2003. Depuis 2003, je pense que j'avais dans les 23 ans. Dans le temps, c'était juste un petit kiosque de 600 pieds carrés. À peu près la grosseur de trois chambres. On a commencé comme ça, j'ai commencé avec ma femme, je suis chanceux, j'ai commencé tout petit on était juste deux la première année, ça a pas été facile. Au début, c'est parti très lentement. Je faisais tout moi-même. 7 sur 7. Ouverture, fermeture. À un moment donné, je voyais un client arriver et je disais : « pourquoi il est entré lui ? ». J'étais fâché ! Ça c'est le début d'un burnout. Au début, on fait pas d'argent, on tombe dans un cercle vicieux ou on doit tout faire par nous-mêmes. Moi quand j'ai réalisé ça, j'étais chanceux car on le faisait avec ma femme et on avait un moyen contrôle. J'ai fermé deux semaines et je suis parti en vacances. Mais c'est pas tout le monde qui a les moyens de fermer deux semaines et de partir en vacances au début d'une aventure business.

(Ibid.)

Dans cet extrait, nous constatons que Victor adopte un raisonnement entrepreneurial dans lequel il endosse l'entièreté des rôles, il fait tout lui-même et ne prend aucun jour de congé. Or, l'intensité de ce rythme l'amène à éprouver des frustrations envers les client·e·s, soit une colère (« fâché ») qu'il associe à un début d'un épuisement professionnel vis-à-vis duquel il réagira en prenant deux semaines de vacances. Il n'est pas rare que les entrepreneurs travaillent jusqu'à

l'épuisement en minimisant les risques encourus. Par exemple, Buquet *et al.* (2017) montrent que des entrepreneur·e·s sont conscient·e·s des risques qu'iels encourent mais iels vont tout de même jusqu'au bout parce que cela fait partie du « jeu entrepreneurial » (*ibid* : 11). De fait, la cadence du cycle de vie qu'implique la création d'une entreprise met les propriétaires sous différentes tensions et leur résistance sera souvent synonyme de succès, comme l'ont déjà montré plusieurs études (Liu, 2017 ; Gaujard, 2008 ; Buquet *et al.*, 2017 ; Thomas, 2021). Victor semble bien avoir bien conscience :

Une des raisons pour lesquelles dans la restauration il y a des taux de faillite élevés, ce serait que souvent ce sont des chefs ou des serveurs qui décident de créer un nouveau concept. Ils le montent, ils ont la certitude que ça va marcher, et ça peut être un bon concept. Là, ils ouvrent, ils pensent qu'un restaurant, c'est juste service et cuisine. Mais non, il y a de l'administration, de la finance etc. La première année, c'est rare qu'une entreprise fasse des profits. La première année, elle génère des pertes. Donc quand un serveur ou un cuisinier n'a pas d'expérience là-dedans et part avec ce dont il a besoin pour faire le restaurant et cuisiner, il ne réalise pas qu'il faut prévoir de l'argent pour durer au moins un an. À partir de la deuxième année, il va peut-être faire égal ou 0 mais pas grand-chose et la troisième année, techniquement, on commence à faire de l'argent. Ce que je veux dire, c'est que dans ce domaine, les personnes ouvrent un concept en pensant que ça va marcher instantanément alors que c'est pas le cas. Ils se retrouvent avec des dettes et à devoir chercher de l'argent. [...] on doit tout faire soi-même car on fait pas d'argent. Et on prend tellement tout en charge qu'on est rendu fatigué. On travaille 7 sur 7. À partir de là, il tourne des coins ronds. Et c'est comme ça qu'il perd son concept et ainsi de suite... Moi j'ai été chanceux. Il y a beaucoup beaucoup de compétition.

(*Ibid.*)

Victor explique le taux de faillite des restaurants par le découragement et la fatigue que certain·e·s peuvent éprouver face à l'incertitude et la difficulté de créer une entreprise. Alors

qu'il attribue son succès à la chance, ce sont en réalité sa bonne incorporation du système libéral, sa vision entrepreneuriale (dans le sens où il est en constante recherche de croissance), le soutien de sa femme (qui, comme lui, sera pleinement engagée dans cette « aventure business ») et sa résistance qui apparaissent être à l'origine de son succès.

Tout comme quand il était salarié, Victor ne cesse d'en vouloir plus et de faire évoluer la structure de son entreprise :

Après quelques années, ça a bien marché, on a décidé d'agrandir. On est passé de 600 pieds carrés à 2000 pieds carrés. Encore là, à 2000 pieds carrés après 3 ans, c'était trop petit. On a tout démoli. On a même construit. On était rendu à 4500 pieds carrés. 3 ans plus tard, autour des années... 2006, on a agrandi à 2000 pieds carrés, 2009 on était rendus à 4 500, 2012 on a ouvert le restaurant Vanités dans un quartier de Montréal.

(Ibid.)

Pour pallier l'augmentation de travail que demande cette croissance et faire face aux événements de la vie de famille, et notamment à la naissance de ses enfants, à la suite de laquelle sa femme arrête de travailler, Victor décide de fonder son propre groupe d'hospitalité dont la philosophie est la suivante :

Une personne a deux mains. Une entreprise, comme notre groupe, qui devient une entreprise qui gère au lieu que ce soit des êtres humains qui gèrent, n'a pas de limite.

(Ibid.)

Cet extrait est particulièrement éclairant et contraste avec sa conception « d'avoir du cœur » puisque, jusqu'à preuve du contraire, si l'entreprise n'as pas d'humains, il n'y a pas de cœur. Or, dorénavant, c'est l'entreprise qui gère et celle-ci est sans limites. De fait, à partir de cet instant et jusqu'à la crise, le groupe de l'entrepreneur n'aura cessé de croître tel qu'il en témoigne :

Depuis l'ouverture du groupe, on a doublé nos chiffres d'affaires aux trois ans. Mais dernièrement on avait acquis l'hôtel et ouvert le restaurant Mirage puis ça a été un gros levier qui est assez difficile à absorber. Mais quand même, en termes de chiffre d'affaires on se dirigeait sur une très très bonne année.

(Ibid.)

Sa définition du travail par et pour l'apprentissage conjointement à ses objectifs d'entrepreneurs en constante évolution, forgent une culture organisationnelle basée sur des principes de mérite, de plein engagement, de grande capacité d'adaptation⁹², soit une vision libérale du travail dans laquelle l'engagement des employé·e·s sera nécessairement mis à l'épreuve.

Un système de promotion différencié entre la salle et la cuisine

Comme je viens d'explicitier la culture organisationnelle de Victor et ainsi celle du groupe d'hospitalité, il convient maintenant d'analyser les règles de promotion qui sont en place au sein de l'Épicure. Premièrement, il faut noter que le système de promotion n'est pas clairement affiché et que c'est après une longue présence sur le terrain, les diverses discussions avec les employé·e·s ainsi que les entretiens menés, que j'ai pu saisir les règles du jeu. La cuisine et la salle ont en commun de s'inscrire dans la vision générale du groupe selon laquelle tout·e salarié·e commence par le bas et fait ses preuves avant d'obtenir une promotion. Mais il s'avère que dans ces deux espaces, ce ne sont pas les mêmes personnes qui décident et en outre, en salle, d'autres règles entrent en concurrence, comme nous le verrons dans la deuxième partie de ce chapitre.

En cuisine, les promotions sont décidées uniquement par le chef cuisinier de l'Épicure. Les cuisinier·e·s peuvent en faire la demande directement auprès de lui. Ces promotions sont surtout financières puisqu'en l'état, comme je l'ai déjà montré, il existe trois types de poste :

⁹² Comme l'entreprise évolue et s'agrandit la structure et les rôles de chacun·e sont appelés à se modifier.

chef cuisinier, second de cuisine et cuisinier·e·s. Or, dans cette dernière catégorie de « cuisinier·e·s », on retrouve tant les commis·es de cuisine que les cuisinier·e·s. Sauf que au sein de l'Épicure, les commis·es et les cuisinier·e·s sont tous·tes appelé·e·s cuisinier·e·s, ce qui témoigne d'une certaine reconnaissance symbolique de la part de l'organisation. De plus, j'ai montré que ce qui différencie les cuisinier·e·s entre eux tient à la répartition des tâches de travail et à la responsabilité qu'ils vont prendre au sein de la cuisine. L'exercice de responsabilités leur donne accès à un meilleur salaire.

En salle, les promotions sont envisagées par le directeur du restaurant qui devra soumettre sa demande à Victor pour obtenir sa validation. Ensuite, les possibilités d'évolution professionnelle passent par des étapes plus nombreuses et sont différenciées selon le genre. Pour les femmes, la progression ira du poste d'hôtesse à celui de commise, puis à celui de serveuse et enfin, de gérante alors que pour les hommes, elle consisterait à passer du poste de commis à celui de serveur puis au poste de gérant. Ces promotions sont généralement attribuées selon la volonté du directeur qui remarquera le plein potentiel des travailleuses·eurs et résulteront rarement d'une demande explicite de l'employé·e.

Perceptions de justice relatives aux promotions

Le système mis en place par Victor est basé sur une logique prétendument « marchande » selon laquelle l'individu qui démontre le plus de productivité obtient la promotion (« en donner toujours plus »). Tout le monde commence au bas de l'échelle en dépit de l'expérience professionnelle acquise par le passé. Les travailleuses·eurs doivent redoubler d'efforts pour démontrer qu'ils sont « dignes de confiance » et méritent ces promotions. Outre qu'elles donnent accès à un meilleur salaire, les promotions mises en place par Victor sont perçues comme un signe de reconnaissance du dur labeur accompli par les pairs et le restaurant. Cependant, le temps passé sur le terrain m'a permis de constater qu'il y avait des règles implicites dans les promotions qui pénalisaient spécifiquement les femmes.

Le double standard des promotions

Tout au long de mon ethnographie, j'ai observé plus d'une vingtaine de départs concernant des commis·es, des serveuses·eurs, des gérants et l'ancien directeur de l'Épicure (Serge). Ces

départs ont donné lieu à des promotions. Or, aucune femme n'a été promue gérante ou assistante gérante et la promotion de commis·es à serveuses·eurs a systématiquement été plus lente pour les femmes que pour les hommes⁹³. Afin de mieux saisir comment cette situation organisationnelle est susceptible de construire les perceptions de justice, il est utile de comparer les expériences de deux employées. Lors d'une conversation avec Agathe, commise, elle s'est énervée parce qu'elle n'avait pas obtenu sa promotion pour devenir serveuse et voici comment elle décrivait sa situation :

That's it. I'm out of this shit ! J'ai déjà failli quitter tu sais ? Ils ne me donnaient pas de shifts de training. Puis quand je suis allé voir Serge [l'ancien directeur], il m'a dit ok. Je suis restée et ils ne font que me mettre des horaires de training sans rien derrière. Au bout d'un moment je ne passe pas serveuse. En plus j'ai appris que Lucas est passé serveur. Lucas !! Il vient d'arriver. C'est pas sérieux, c'est un truc de couilles !

(Agathe, commise, octobre 2019)

Dans cet extrait, Agathe s'exprime : « that's it ! I'm out of this shit ! », ses gestes non verbaux (elle agite les mains) témoignent également de sa frustration. L'entreprise n'a pas respecté sa part de l'engagement envers elle. Le système de formation et de promotion mis en place par le groupe d'hospitalité établit un contrat implicite entre le propriétaire (Victor), le directeur du restaurant (Serge à l'époque des faits) et les travailleuses·eurs en vertu duquel leur engagement sera récompensé par une promotion (dans ce cas, du rang de commise à celui de serveuse). Pour obtenir cette récompense, les travailleuses·eurs s'investissent en suivant des trainings [formations] dans lesquelles on leur donne des informations supplémentaires en vue d'améliorer leur service, telles que des formations relatives aux vins. Outre ces dernières qui sont spécifiquement inscrites à l'horaire et encadrées par la gestion du restaurant, les formations consistent à prendre des quarts de services supplémentaires durant lesquels l'employé·e sera l'assistant·e d'un·e autre employé·e occupant le poste pour lequel on se forme (i.e : Agathe était

⁹³ Deux femmes ont été promues dans une période de 6 mois à un an alors que deux hommes l'ont été dans une période de 2 à 6 mois, et un homme est devenu serveur sans avoir auparavant été commis.

« assistante serveuse »). Pendant ces périodes, c'est l'employé·e plus expérimenté·e qui montre le déroulement du service. Or, l'arrangement ici est brisé et suscite une frustration chez l'employée quand elle s'aperçoit qu'un de ses collègues a été promu avant elle.

Dans le témoignage d'Agathe, on voit apparaître deux types de sentiments d'injustice. Elle éprouve d'abord un sentiment d'injustice procédurale vis-à-vis d'un système qui enfreint le principe d'égalité — son collègue vient d'arriver et a été promu avant elle ; elle voit clairement que le processus décisionnel est discriminatoire et elle a le sentiment que « c'est un truc de couilles ». L'injustice ressentie est en même temps distributive, ce qui renvoie cette fois au principe de mérite : elle juge que son engagement n'a pas été récompensé à sa juste valeur ou qu'il y a un déséquilibre entre les efforts qu'elle a déployés et la récompense qu'elle n'a pas obtenue. L'émergence de l'expression de cette injustice est à replacer à la fois certes dans le contexte organisationnel masculin (pas de femmes dans un poste de gestion⁹⁴), mais aussi, dans la trajectoire personnelle d'Agathe : elle dispose d'un capital académique très élevé (étudiante en maîtrise de droit), et de ressources personnelles qui lui permettent à la fois de dénoncer cette injustice et de quitter l'entreprise en vue de rebondir professionnellement. Confrontée à cette non-promotion — et à celle d'un collègue ayant moins d'expérience dans le restaurant —, Agathe démissionne. La réaction d'Agathe contraste avec celle de Jane qui me raconte sa trajectoire pour devenir serveuse :

J'ai dû me battre pour devenir serveuse. Ça fait un an que je suis dans ce restaurant et ça doit faire quatre mois que je fais du service. Trois ? Oh je sais plus. Non quatre mois ! Et... (souffle) c'était vraiment dur. La formation était vraiment dure. J'ai dû passer au travers de tous les horaires, apprendre un tas de choses. Ça m'a pris deux fois plus longtemps que Paul. C'est assez frustrant. J'ai fait ça [la formation] et j'ai souffert en faisant ça pour obtenir ce que je voulais, être serveuse et avoir une paie décente. Busgirl⁹⁵ aussi. Je

⁹⁴ Et il en est de même pour tous les établissements du groupe. Le seul poste de gestion occupé par une femme concerne celui de vice-présidente du groupe et ce poste est occupé par la propre sœur de Victor, Josiane.

⁹⁵ Commise de salle.

voulais faire ça pendant le moins de temps possible. Donc je suis devenue bonne, mais j'ai fait l'erreur d'être fuckin' indispensable donc il voulait pas me mettre serveuse. C'était compliqué du coup de sortir de ce poste. Mais maintenant je suis bien.

(Jane, entretien 1, novembre 2019)

Ici, Jane m'explique tous les efforts — et le labeur — qu'elle a déployés afin de devenir serveuse et d'accéder « à une paie décente ». Dans son cas, cette lente progression n'est pas vécue comme une injustice puisqu'elle explique qu'elle a « fait l'erreur d'être indispensable ». Les raisons qui l'ont rendue telle auprès de l'entreprise tiennent surtout à sa grande disponibilité quel que soit l'horaire (celui de 6 h du matin comme les *shifts* du soir), à sa sociabilité (elle s'entend bien avec tout le monde) et à sa flexibilité (Jane explique qu'elle n'a jamais refusé un *shift* même si elle était appelée à la dernière minute). Dans ce cas, son engagement envers l'entreprise, mais aussi, rappelons-le, sa relation conflictuelle avec Serge (p. 164-167), l'enferment pendant un temps dans un poste de soutien duquel elle a du mal à sortir.

Jane se rend bien compte que certains de ses collègues (dont Paul, homme) sont promus avant elle. Bien que cette situation la frustre et la fasse souffrir, faire la preuve de ses bonnes compétences en tant que commis et de son utilité pour l'entreprise lui permet de modérer sa frustration. D'ailleurs, elle ne mentionnera pas ses premiers échanges avec Serge à propos de l'uniforme des hôtesse, alors que, comme nous l'avons vu, ils ont été particulièrement difficiles, Jane faisant preuve en cette occasion d'une forte résistance à l'imposition d'une norme qu'elle qualifiait elle-même « de vieille idéologie » (Jane, novembre 2019 ; p. 164). Bien qu'elle vive sa situation comme une souffrance (« j'ai souffert » ; « [souffle] c'était vraiment dur »), le fait d'avancer avoir « fait une erreur en étant indispensable » lui permet de ne pas être entièrement découragée, de faire preuve de résistance et de témoigner de son engagement envers le restaurant.

L'engagement et l'attachement au restaurant font partie d'une forme d'éthique professionnelle qui conduit les travailleuses·eurs de l'Épicure à intérioriser des dynamiques managériales et à minimiser la précarité des situations de travail. Ceux qui développent cet engagement admettent difficilement la pénibilité qui découle de leurs conditions de travail. Iels

peuvent témoigner que ces conditions sont difficiles mais sans pour autant quitter le restaurant ou le secteur. Comme Jane, iels auront tendance à considérer comme normales ces conditions difficiles, quitte à *en souffrir*, pour gravir les échelons puisqu’iels auront intériorisé la culture organisationnelle de l’Épicure quand bien même elle n’amène pas toujours à une promotion ou, tout le moins, la ralentit.

La lente ascension des travailleuses

Comment peut-on expliquer un tel traitement différencié selon le genre alors même que l’entreprise affiche une gestion prétendument marchande et méritocratique ? Pour y répondre, il a fallu approfondir les perceptions de la direction. Serge (directeur du restaurant à l’époque des faits) demande à Axel (gérant) de lui proposer une personne pour le deuxième poste de gérance à pourvoir à la suite d’un départ. Axel n’a qu’un seul nom en tête : Lydia. Cela fait plus de deux ans qu’elle travaille au restaurant, elle a eu quelques *shifts* de formation pour ce poste, « elle s’entend bien avec tout le monde et elle connaît le métier⁹⁶ ». Bref, elle démontre une motivation qui correspond aux attentes du propriétaire du groupe, Victor et aux attentes affichées par le groupe d’hospitalité. Quelques jours plus tard, je constate que c’est Boris qui a été promu, un nouvel employé qui avait commencé des *shifts* de serveur et qui connaissait le directeur.

Après la promotion de Boris, Lydia (qui ne savait pas que son nom avait été suggéré) semblait satisfaite et n’exprimait pas d’interrogation et ce, malgré son engagement à l’égard de l’établissement. Lorsque je lui avais demandé lors d’un de ses *shifts* si elle envisageait de devenir gérante, elle répondit : « Oh, je ne suis pas comme Axel moi (rire). Mais un jour peut-être ça viendra » (Lydia, décembre 2019). Dans l’immédiat, elle n’envisage pas d’être gérante et dès lors, on se demande même si elle en a envie... Pourtant, elle a l’ancienneté, les compétences et elle a entamé le processus de formation.

⁹⁶ « Connaître le métier » équivaut à connaître la carte des vins, avoir une bonne relation avec la clientèle, connaître la logique de réapprovisionnement des stocks, s’occuper des horaires de travail, bien s’entendre avec tout le monde, etc.

Dans ce cas-ci, une présence prolongée sur le terrain permet de montrer comment ce qui a été dit à un moment a pu être contredit quelques jours plus tard parce que cela ne faisait pas l'affaire du directeur, Serge. L'extrait d'entretien avec Axel ci-dessous dévoile les règles tacites qui entrent en jeu afin de devenir gérant·e et qui sont les motifs cachés de la non-sélection des femmes.

J'ai proposé Lydia à Serge mais c'était pas un bon fit. Tu comprends, Serge a besoin de faire confiance et j'ai l'impression qu'il est pas à l'aise avec les femmes. Parfois, il m'appelle à 23 h pour me parler d'un problème du restaurant ou il me propose d'aller boire un verre et on va discuter du travail. Il est marié, il ne peut pas faire ça avec une femme, en plus si elle a des enfants ça complique tout. Puis en y réfléchissant, Lydia est trop émotive. Elle est susceptible et va prendre la mouche rapidement. Les femmes prennent plus à cœur les choses. Je comprends son choix, ça ne ferait pas un bon manager.

(Axel, entretien 1, novembre 2019)

Dans cet extrait, Axel revient sur son choix et explique les raisons pour lesquelles Lydia n'a pas été promue : le directeur (Serge) n'est pas à l'aise avec l'idée de se retrouver seul le soir avec une femme. À aucun moment, il ne remet en question la décision de Serge qui ne correspond pourtant pas aux normes établies par l'organisation mais qui se fonde plutôt sur des stéréotypes de genre (émotivité, charge familiale). Au contraire, pour donner plus de crédit à sa décision, il ajoute qu'il juge Lydia trop émotive et remet en question sa capacité à gérer ses émotions, ce qui justifie donc le fait qu'elle « ne serait pas un bon manager ».

Nous voyons clairement que dans cette décision, Axel s'est désolidarisé de sa collègue et a mis en doute ses aptitudes à devenir gérante. Lui qui, au début, ne voyait qu'elle pour ce poste, justifie a posteriori le choix de son directeur par une conception androcentrée du travail de gérant·e. En réalité, Axel, tout comme Serge, ne sait pas si Lydia ferait un bon manager. Mais il anticipe qu'elle ne saurait pas répondre correctement selon leurs propres standards masculins de relations de genre. Axel adopte le point de vue du directeur de l'Épicure à la fois parce qu'il veut que ça marche mais aussi parce qu'il lui est impossible d'imposer un autre standard. En plus de la difficulté à envisager une proximité professionnelle entre hommes et femmes dans

des fonctions de direction et à la disqualification de toute femme pour de tels postes en raison de l'éventualité qu'elle devienne mère, l'émotivité et la sensibilité de Lydia viennent se greffer comme des raisons supplémentaires justifiant de ne pas la promouvoir au poste de gérante pour finalement choisir Boris.

Cet extrait me permet de discuter des normes émotionnelles qui entrent en jeu dans ce restaurant. Ici, la bonne gestion des émotions est une norme valorisée qui se situe au cœur des prescriptions que les travailleuses·eurs doivent adopter pour être gérant·e. Or, pour Axel, « les femmes prennent plus à cœur les choses » et de facto, cela permet de justifier leur exclusion. Pourtant, ces attentes de bonne gestion des émotions semblent *in fine* être un prétexte pour cacher la vraie raison, qui est que le directeur du restaurant, Serge ne veut pas se retrouver à faire du travail de gestion avec des femmes (« il est pas à l'aise avec les femmes » ; « il ne peut pas faire ça avec une femme »).

Ici, nous voyons comment les attentes envers la gestion des émotions et du travail émotionnel contribuent à justifier des règles tacites qui désavantagent les femmes. À ce propos, certaines travailleuses sont pleinement conscientes que si elles voulaient devenir gérantes, cela ne se ferait pas selon le même processus, comme le montre cet extrait d'entretien avec Jane :

Non je pourrais pas [devenir gérante]. Axel a fait des shifts de formation depuis... il me l'a dit l'autre jour... mais depuis des années. Tout comme les autres managers. Ils sont tous dans ce business-là depuis très longtemps. Depuis qu'ils ont 16 ans ? Tous. Mais si j'étais au même niveau d'expérience que ces gars-là, je pourrais. Mais je pense que ce serait plus long et plus difficile pour moi que pour eux. Que je devrais me battre pour l'avoir.

(Jane, entretien 1, novembre 2019)

Quand je lui demande pourquoi elle a le sentiment que ce serait plus long et difficile, Jane répond :

Oh parce que j'ai vu comment j'ai dû me battre pour devenir serveuse. Je ne sais pas pourquoi.

(Ibid.)

Jane a conscience qu'il y a un traitement différencié entre « les gars » et elle. Cependant, elle ne le voit pas comme une injustice. Elle en tire comme leçon qu'elle devra redoubler d'efforts, si un jour, elle envisage d'occuper ce poste.

De l'extrait de l'entretien avec Axel cité précédemment, ressort une incorporation du langage managérial. L'engagement sans limites d'Axel envers le restaurant fait partie de son ethos. Cette forme d'éthique professionnelle le conduit à justifier une injustice plutôt que de remettre en question les règles tacites de la convention relatives aux promotions et le fait que l'activité de travail se poursuive au-delà des horaires de travail conventionnels. En effet, dans sa conception, il est tout à fait acceptable que le directeur du restaurant sollicite un·e employé·e à 23h. On entre ainsi dans une sorte de zone grise dans laquelle le travail n'est plus défini en fonction des limites spatiales et temporelles conventionnelles. Plusieurs travaux expliquent comment la culture d'une entreprise peut engendrer un climat organisationnel dans lequel l'employé·e, de par son engagement envers l'entreprise, ne comptera pas ses heures (Fusilier, 2011 ; Duxbury & Higgins, 2005 ; Ozbilgin *et al.*, 2011). Faire des heures supplémentaires et répondre à l'appel de dernière minute du restaurant sont des tâches répandues, voire normalisées, sachant que s'y ajoute une dimension genrée explicite.

Les promotions : un enjeu pour les travailleuses·eurs de la cuisine ?

Si, en salle, les promotions constituent un enjeu explicite, en cuisine, elles ne sont pas discutées. Les deux travailleurs interrogés n'abordent pas la question des promotions et celle-ci ne semble pas constituer un enjeu puisque, lors des entretiens, Martin (second de cuisine) et Jules (cuisinier) m'ont exprimé leur satisfaction à l'égard des possibilités d'évolution professionnelle qui s'offrent à eux. De plus, comme nous l'avons montré, en cuisine, la hiérarchie est moins complexe qu'en salle et les deux postes les plus gradés sont déjà occupés. Dans les faits, tout au long de mon ethnographie j'ai observé peu de départs en cuisine (cas d'un cuisinier et d'une cuisinière). Il s'avère que la rétention des travailleuses·eurs en cuisine semble beaucoup plus manifeste qu'en salle.

Qu'est-ce qui pourrait expliquer une telle différence ? Une explication tiendrait au fait que les travailleuses·eurs de la cuisine sont issus de l'immigration et de minorités visibles et que pour elleux, il y a d'autres enjeux plus primordiaux qui se profilent. C'est ce qu'explique Martin dans cet extrait d'entretien lorsqu'il fait part de sa satisfaction de travailler avec des personnes immigrantes :

Je suis le white guy du chef! [Rire] Je travaille avec beaucoup d'immigrants. La dynamique de travail est vraiment différente des cuisines que j'ai connues. Pour eux, garder le travail, c'est important car ils ont des familles à soutenir. Le chef les aide beaucoup. Se plaindre n'existe pas dans leur langage. C'est nos meilleurs travailleurs.

(Martin, entretien 1, février 2020)

D'après Martin, ce qui serait en jeu pour ces travailleuses·eurs issu·e·s de l'immigration serait avant tout le fait de garder leur emploi afin de soutenir leur famille dans la durée. Dès lors, remettre en question le système n'apparaît même pas envisageable et ne s'exprime pas puisque « se plaindre n'est pas dans leur langage ». De fait, ces besoins sont autant de raisons qui justifient le silence face aux conditions de travail difficiles de la cuisine et dont Martin nous a déjà fait mention dans le chapitre précédent. Or, les travailleuses·eurs immigrant·e·s et issus de minorités visibles sont identifiées par de nombreuses études comme des travailleuses·eurs vulnérables (Ahonen *et al.*, 2007 ; Barrett et Sargeant, 2011 ; Gravel *et al.*, 2014) et plusieurs études sur la santé et la sécurité au travail, notamment le rapport publié par l'Institut Santé et Société (ISS) en 2016, appelaient au changement des approches en matière de santé et sécurité au travail, ainsi qu'à un renforcement des dispositifs légaux visant à mettre en place des protections ciblant directement ce type de population, étant donné que les travailleuses·eurs immigrant·e·s sont dans une situation de « cumul des précarités » qui les conduit à minimiser les risques professionnels.

Le prix de la reconnaissance

Le système mis en place n'est pas totalement perçu comme inégalitaire et de fait plusieurs travailleuses·eurs expriment leur satisfaction vis-à-vis du système de promotions, comme en témoigne Justine (devenu serveuse) :

Je suis trop contente. Vraiment. J'ai commencé, j'étais hôtesse. Pas d'expériences, rien. Puis j'ai tout donné et à force j'ai progressé. J'ai appris, puis je suis serveuse. C'est top ! Top ! Top ! Là de savoir qu'une de mes créations de cocktails va être ajoutée à la carte. Made my day !

(Justine, décembre 2019)

Justine est passée serveuse après un an en emploi comme hôtesse et commise. Durant cette année, d'autres commis sont passés serveurs avant elle mais cela n'a pas suscité d'interrogations de sa part. Au contraire, Justine se sent valorisée en tant que serveuse et de surcroît, elle obtient une reconnaissance significative à ses yeux, puisque sa création de cocktail est ajoutée au menu de l'Épicure. Cette réaction rejoint celle d'Andy qui m'a aussi témoigné de sa joie de devenir serveur :

Oh mon dieu ! Je suis tellement heureux. Je suis enfin devenu serveur. J'ai donné mon 120 % !

(Andy, février 2020).

Le processus de promotions mis en place en salle est long et complexe, et comme nous l'avons vu dans le chapitre sur la division du travail, le poste de commis·e n'est pas un poste très apprécié par les travailleuses·eurs elleux-mêmes en raison des tâches de travail souvent ingrates qui sont déléguées aux commis·es. Rappelons-nous les propos de Jane :

Non. Je préfère évoluer. Parce que comme serveuse, je me fais payer moins par heure. [...] Mais, même sans les tips, je préfère être serveuse et parler au monde et avoir moins de job fuckin' dégueulasse à faire qu'être hôtesse ou commis.

(Jane, entretien 1, novembre 2019)

Obtenir cette promotion pour les commis·es et hôtesses témoigne donc d'une reconnaissance symbolique de leur dur labeur. À ce propos, l'expérience de Jane est particulièrement éclairante :

[Rigole] tu sais au début c'était pas évident quand je suis devenue serveuse. Ça a pris du temps. Quand j'ai commencé à faire juste des shifts de service, si je travaillais avec d'autres collègues ce n'était pas si instantané qu'ils se disent « oh c'est une serveuse maintenant ». Les gens avaient quand même l'habitude — parce que j'ai travaillé avec ces personnes durant des mois et des mois — l'habitude de genre, me voir puis être comme, « oh puis en passant est-ce que tu peux m'aider avec ça ? Est-ce que tu peux faire ça pour moi vite vite ? » et je répondais, « non en fait je n'ai pas le temps non plus parce que je fais le même travail que toi maintenant ». Donc ça a pris un petit temps d'adaptation, mais maintenant ça va parce qu'on me demande pas autant de choses comme on le faisait avant. Hier, ils m'ont dit [Serge et Axel] : « hey bon travail ! tu as vraiment géré ça ! ». En vérité, ta récompense va être d'avoir encore plus de travail parce qu'ils vont te faire confiance et que tu travailles bien.

(*ibid*)

En plus d'être une reconnaissance de l'organisation c'est également une reconnaissance de la part des pair·e·s et une appréciation du bon travail fourni. Mais cette appréciation favorable a un prix :

C'est en quelque sorte des pour et des contres. Parce qu'ils vont être comme « oh tu as trop bien géré ça ce soir, tu veux, tu as du temps pour travailler demain soir pendant la grosse soirée ? » et c'est juste que... ça fait plaisir parce qu'ils me font confiance, mais en même temps non. Non merci. [...] Je ne suis pas entièrement épanouie comme serveuse, mais je sais que je fais un bon travail et que je suis douée dans mon travail. Je l'ai aussi remarqué parce qu'ils m'ont proposé de revenir travailler pour eux. Normalement tu as juste

trois semaines de vacances et si tu prends plus tu pars. Moi je pars plus donc j'ai démissionné, mais ils m'ont dit qu'ils me réembaucheraient à mon retour. Mais j'ai dit non. Mais c'est flatteur. Je sais que je suis importante pour eux.

(ibid)

Dans cet extrait, Jane témoigne du fait qu'elle n'est pas entièrement épanouie comme serveuse, qu'elle sait qu'elle est importante pour l'organisation puisqu'on lui a proposé de la réembaucher lors de son retour de vacances, ce qu'elle refusera dans un premier temps. Toutefois, Jane finit par revenir au sein de l'Épicure lors de la réouverture pendant la période de crise sanitaire parce que ses collègues lui manquent et qu'elle a besoin d'argent. Cependant, comme nous le verrons dans le prochain chapitre, ses attentes en matière de rémunération ne seront pas comblées.

Si, jusqu'à présent, j'ai fait part de témoignages de perceptions de justice en lien avec le système mis en place au sein de l'Épicure, certain·e·s travailleuses·eurs remettent en cause le manque de reconnaissance qu'ils reçoivent de la part du gouvernement québécois. À cet égard, le témoignage de Martin est particulièrement saillant :

C'est dans les tranchées que tu apprends ! Je sais que les conditions sont mauvaises au Québec. J'ai pas besoin de gratitude et me faire dire que je fais une bonne job de la part de mes patrons. Ici [au Québec] on est pas considérés comme une profession mais comme un service. Pas d'ordre professionnel, pas de standards, pas balisés... J'aimerais avoir les conditions d'emploi en France mais les patrons québécois et pas me faire traiter d'imbécile toute la journée. Ici [au Québec] ils sont inégalitaires mais ils sont plus chill. J'ai tenté d'avoir des assurances médicales mais on m'a dit non. Tant que je suis payé et je n'ai pas de séquelles physiques, c'est correct. Mais si jamais je fais tout correctement et je me fais chier dessus, je pars. J'aimerais que ce soit plus transparent sur nos droits, qu'on ait des assurances médicales, qu'on ait une pension de retraite. Ici, c'est un système libéral, on n'a pas tout ça. C'est lourd.

(ibid)

Martin énonce une critique plus large, qui est liée à la non-régulation des métiers de la restauration, à leur faible reconnaissance puisqu'ils sont « considérés comme un service » et enfin, à la médiocre protection de l'emploi au Québec. Il compare sa situation à la France, parce qu'en France, les métiers de la cuisine sont vus comme "plus prestigieux" et en plus d'avoir des conditions d'emploi plus favorables⁹⁷, la réputation de la gastronomie française et de ses cuisinier·e·s leur donne un certain poids symbolique qui est important aux yeux de Martin⁹⁸.

Réembauches et déclassements sous contraintes : l'effet de la crise

Lors de la première période de fermeture du restaurant, au début de la crise sanitaire en mars 2020, Thomas (directeur au moment des faits) a dû procéder à plusieurs ajustements au sein de l'organisation. Une première phase (mars 2020) a consisté à renvoyer tout le personnel. Seuls lui et le chef de cuisine sont restés. Cette série de congédiements a été très difficile à vivre et a généré chez lui une certaine anxiété. Dans une position triangulaire entre un patron (Victor) et des employé·e·s inquiet·e·s, Thomas doit alors gérer le stress des autres en plus de ses propres inquiétudes, comme en témoigne cet extrait d'entretien :

Ça me fait bizarre. Je dois renvoyer chaque dossier. Ce sont plus de quarante employés que je suis en train de renvoyer. C'est vraiment étrange. Bien sûr, c'est pas une surprise et ils pourront avoir de l'aide du gouvernement mais quand je remplis les dossiers, ça m'inquiète. Certains m'appellent et je suis incapable de leur donner une réponse claire.

(Thomas, directeur, entretien 1, juin 2020)

Sur ce terrain d'études, la crise a été un réel coup dur pour Victor qui venait d'investir dans un hôtel et détient plusieurs établissements de restauration. Mais son raisonnement

⁹⁷ Les conditions d'emploi en France sont régulées par la convention collective nationale des hôtels, cafés et restaurants (HCR) datant de 1997. Au-delà des conditions de travail et d'emploi régulées par cette convention, le système de retraite en France s'avère plus généreux que celui mis en place au Québec.

⁹⁸ Martin est un travailleur natif québécois en fin trentaine qui a eu une expérience de travail en France en tant que cuisinier.

entrepreneurial l'a amené à développer un nouveau concept de « cuisine fantôme » en vogue chez plusieurs restaurateur·rices⁹⁹ et à procéder, dans une deuxième phase (juillet 2020), à une série de déclassements par le bas : les directeurs sont redevenus gérants, les gérants sont redevenus serveurs et les serveuses·eurs sont redevenus commis·es. En cuisine, le chef de cuisine a géré le nouveau concept de cuisine, le second a pris en charge l'entière supervision de la cuisine et les cuisinier·e·s ont dû produire des plats qui répondent à deux chefs et deux styles de cuisine différents : celui de l'Épicure et celui de la « cuisine fantôme ».

Dans ce processus de réembauche, plusieurs travailleuses·eurs n'ont pas reçu d'appel et ne savaient pas si le restaurant avait rouvert, comme en témoignent ces trois extraits d'entretien avec Robert, Paul et Eulalie alors que je leur demandais s'ils avaient des nouvelles du restaurant :

J'attends qu'ils me rappellent, ils ne sont pas encore ouverts

(Robert, serveur, entretien 2)

Thomas m'a dit qu'il m'appellerait, j'attends de voir

(Paul, serveur, entretien 2)

Dès qu'ils ouvrent ils sont censés me rappeler

(Eulalie, hôtesse, entretien 2)

Les personnes interrogées se trouvent dans une situation d'incertitude où je peux déceler ce qui est vécu comme une certaine injustice informationnelle, puisque les critères de réembauche ne sont pas connus des travailleuses·eurs et qu'en réalité, l'Épicure a rouvert et que les réembauches se sont faites de manière progressive. Thomas m'explique sa stratégie de réembauche :

⁹⁹ Voir l'article de Presse de Morissette, 2020.

Je vais reprendre les meilleurs. Ceux qui font le meilleur rendement et le meilleur service. Quels sont les critères pour être les meilleurs ? Ceux qui ont une belle attitude positive et les serveurs qui faisaient un peu de gestion. Les plus compétents et positifs. Par exemple, en salle, je vais reprendre John et Manu. Ils sont efficaces. Pour l'instant, je ne vais pas réembaucher Paul. Son salaire est trop grand. Je vais me garder en gestion puis ces deux serveurs vont m'aider à gérer. Pour la cuisine, on [décision prise conjointement avec le chef cuisinier] reprend les meilleurs. Ceux qui sont capables de fonctionner sans que le chef soit là comme il va devoir gérer la ghost kitchen. Il faut des personnes capables de tout faire donc, Martin.

(ibid)

Même si j'observe que Thomas a une sensibilité différente de celle de Serge et en principe, ne semble pas opposé à ce qu'un jour des femmes soient promues¹⁰⁰, force est de constater qu'il réembauche en priorité des hommes. Ce tropisme s'explique par le fait que, comme je l'ai montré, les procédures de promotion (et même les formations de vin) excluent les femmes. Ces professionnelles n'ont donc pas eu l'occasion — ou alors cela n'a pas été visible — de démontrer qu'elles avaient les compétences requises pour être réembauchées et faire partie des collaborateur·rice·s jugé·e·s les meilleur·e·s¹⁰¹.

Le contexte de crise sanitaire, conjointement aux stratégies mises en place par le propriétaire, Victor, ainsi que par Thomas, a demandé une grande capacité d'adaptation. Les fermetures et les réouvertures, qui ont entraîné une baisse du chiffre d'affaires, ont impliqué un grand nombre de choix difficiles (déclassements, restructuration) sous contraintes (on ne réembauche pas tout le monde). Or, ces décisions ne sont pas sans conséquences pour la charge de travail puisque les travailleuses·eurs, comme nous l'avons vu à propos de la division du travail dont Martin avait fait part (p. 162), ont vu leur charge de travail augmenter

¹⁰⁰ Puisque, lors de certaines des observations, il discutait le fait de promouvoir Justine, une serveuse de l'Épicure qui gère une bonne partie des tâches relatives au bar depuis plus d'une année.

¹⁰¹ En cuisine comme en salle, les hommes ont été les premiers réembauchés.

considérablement. Toute cette configuration a mis à rude épreuve la fidélité et l'engagement des travailleuses·eurs de l'Épicure.

À ce sujet, l'expérience d'Axel est particulièrement éclairante, alors qu'il m'explique avoir décidé de quitter l'Épicure :

Je vais partir. J'ai trouvé un poste de gérant dans un autre restaurant. [...] Là ils m'ont repris comme serveur, on travaille plus [au sein de l'Épicure], on a moins de personnel donc on fait tout nous-même ; on doit répondre au téléphone pour les livraisons de la cuisine fantôme, on gère ça, en plus de gérer notre propre service. C'est beaucoup... On ne touche rien, même pas les pourboires de la livraison, la paie n'est plus ce qu'elle était... (souffle). Et, je trouve que la qualité de la cuisine a beaucoup baissé. Comme le chef est occupé avec la cuisine fantôme, il supervise plus rien de ce côté-là.

(Axel, juillet 2020)

Serveur devenu gérant puis, suite à la crise sanitaire, est réembauché comme serveur, Axel décide de quitter définitivement l'Épicure. Lui, qui était fidèle à l'organisation jusqu'à invisibiliser et justifier certaines pratiques au profit du restaurant, a donc fini par partir. Épuisé et déçu, il a rejoint un autre restaurant dans lequel il a retrouvé un poste de gérant. Le cas singulier d'Axel permet d'illustrer comment l'expérience multidimensionnelle de l'injustice peut conduire les travailleuses·eurs les plus impliqué·e·s dans une organisation à décider de la quitter. À ce stade, nous pouvons supposer que l'injustice est à la fois distributive et procédurale. Il s'agit d'abord d'une injustice distributive : Axel est réembauché comme serveur et continue d'assumer les fonctions de gérant mais sans la paie correspondante. Axel fournit beaucoup d'efforts et déplore que sa charge de travail soit encore plus lourde qu'auparavant dans un contexte où Thomas, directeur de l'Épicure, n'avait pas encore réembauché de commis·es, ce qui veut dire que les serveuses·eurs réalisaient également les tâches incombant en principe aux commis·es. Axel se retrouve également dans une situation où il doit gérer les livraisons de la cuisine fantôme, livraisons pour lesquelles il ne touche aucun pourcentage de pourboire. À ce désavantage s'ajoute, selon lui, la qualité de la nourriture qui « a beaucoup baissé ». Or,

l'exigence de qualité du service et de la nourriture faisait partie intégrante de son éthos. Cette succession d'évènements et ces différents sentiments d'injustice et d'appréciation du service viennent à bout de la résistance d'Axel qui quitte l'Épicure fin août 2020.

Conclusion

Ce chapitre a permis de montrer comment la culture organisationnelle du propriétaire, Victor, configure les logiques de promotions qui sont mises en place au sein d'un établissement de restauration. La conception libérale et méritocratique du travail de Victor conduit à justifier les promotions par un système d'attentes envers les employé·e·s : attentes envers les gérant·e·s, dépassement de soi, hyperdisponibilité, engagement important envers l'entreprise, dépassement des horaires conventionnels de travail, prise d'initiatives, exigence de motivation et maîtrise des émotions. C'est ce système de normes qui est mis de l'avant pour expliquer la logique de promotion de l'entreprise.

Ce système comporte des limites intrinsèques dans la mesure où l'absence de prise en compte des expériences antérieures conduit à générer des tensions. Par exemple, lors du précédent chapitre, j'ai montré comment Jane adoptait une attitude plus hostile envers un commis qui ne répondait pas aux codes établis de l'organisation. Toutefois, ce comportement du commis (donner des tâches et ordre aux autres commis·es) peut aussi s'expliquer par son âge (29 ans) et ses expériences passées dans la restauration pour lesquelles, ce commis en question se donne la légitimité de modifier les codes. Or, le système de promotions mis en place ne considère pas les expériences passées ce qui peut donner lieu à des comportements inadaptés et des conflits.

Par ailleurs, alors que ce système semble répondre prétendument à une logique de type marchande, dans laquelle ceux qui travaillent le plus obtiendront les promotions, dans les faits il répond à une logique domestique masculine défavorable aux femmes et peu transparente dans ses procédures. Serge, directeur de l'Épicure pendant une partie des observations, ne sélectionne pas les femmes pour des postes de gestion et à ce titre, leurs noms n'apparaissent pas dans les propositions transmises à Victor. Dans les autres établissements du groupe, aucune femme n'occupe un poste de gérante, hormis la sœur de Victor comme cela a déjà été précisé. La vision de Victor conjointement à celles des autres protagonistes (les directeurs des établissements de

restauration) est révélatrice de l'existence d'« un boy's-club » ménageant de moindres opportunités de progression pour la main-d'œuvre féminine. Delvaux explique que « le boy's club » est une machine dans laquelle se forment des subjectivités, soit « une fratrie » dans laquelle « une croyance est partagée et tous y adhèrent » et, qui instaure l'exclusion des femmes et le contrôle par les hommes (Delvaux, 2020 : 25-33). Or, il s'avère que cet *entre-soi* masculin semble particulièrement fort dans cette étude de cas. Bien que Victor, Serge ou même Thomas (directeur actuel de l'Épicure) ne disent pas explicitement qu'ils excluent des femmes des postes de gestion, la contradiction d'Axel, l'exclusion de Lydia et Jane des formations en œnologie, l'absence des femmes dans les postes de gestion constituent autant de facteurs qui permettent de conclure à un *entre-soi* masculin au sein des responsables de l'Épicure.

Ce chapitre permet donc de constater une injustice à la fois procédurale, qui remet en question le principe de l'égalité de traitement (double standard, lente promotion des travailleuses), et distributive (en lien avec le mérite). Or, tout comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, cette situation a suscité différents types de réactions de la part des travailleuses·eurs : une invisibilisation et une déformation de la réalité pour affronter l'injustice (Jane), un départ (Agathe), une indifférence (Lydia), et une désolidarisation (Axel). Comme cela a déjà été mentionné, ces actes de résistance témoignent de la grande part d'agentivité des travailleuses·eurs pour se maintenir en emploi et/ou résister à des relations de pouvoir au travail.

De plus, ce chapitre met en lumière l'importance de considérer dans l'analyse les trajectoires biographiques et professionnelles qui forgent les perceptions de justice générale des individus. Ainsi, dans le cas de Victor, son parcours biographique, originellement cuisinier puis entrepreneur, forge sa vision des justes promotions et ses attentes envers ses employé·e·s. Dans le cas des serveuses, les différences de réaction émotionnelle aux injustices s'expliquent par des différences d'ethos elles-mêmes influencées par leurs trajectoires personnelles et leur capital académique.

Enfin, les expériences des travailleuses·eurs cité·e·s, révèlent que les différentes dimensions des perceptions de justice sont imbriquées et que les critères affichés en matière de justice organisationnelle en lien avec les promotions s'avèrent plus pernicieux. *In fine*, les sentiments d'injustice que les travailleuses·eurs peuvent éprouver renvoient à la fois aux normes

comportementales intégrées (ethos), à des trajectoires personnelles et à l'incorporation des règles du jeu (pour laquelle certain·e·s travailleuses·eurs éprouvent une certaine reconnaissance, Justine, Andy, Martin et Jules).

Chapitre 6. Perception de justice salariale : l'amertume des rémunérations

Dans le chapitre sur la division du travail et les enjeux relationnels, j'ai montré comment la structure complexe d'un établissement de restauration, conjointement à la mise en scène qu'implique le service aux tables, participait à la formation d'un ethos de service qui contribuait à faire le « show ». Dans le chapitre sur les promotions, j'ai montré comment la culture organisationnelle méritocratique et traditionnelle du propriétaire, en l'occurrence Victor, influençait les normes de comportement masculines qui ralentissent les promotions de certaines employées. Dans ce chapitre, il s'agit de se questionner sur le troisième enjeu organisationnel identifié : les systèmes de rémunération du restaurant. Dans le premier chapitre de cette thèse, j'ai déjà fait état de la précarité des salaires dans le milieu de la restauration, tout comme j'ai montré comment la question des pourboires, au Québec, pouvait susciter des interrogations quant à sa juste distribution.

Afin d'analyser cet enjeu, il convient, dans un premier temps de dresser un état des lieux de l'encadrement des systèmes de rémunérations de ce groupe d'hospitalité. Nous étudierons ensuite les perceptions de justice des travailleuses·eurs relatives aux différents systèmes de rémunération et enfin, nous verrons comment la crise a modifié ces perceptions.

L'encadrement des systèmes de rémunération de l'Épicure

Rappelons qu'au Québec, en l'absence d'un syndicat pour réguler les conditions d'emploi, c'est la loi sur les normes du travail (LNT) qui s'applique. Or, dans cette loi, l'encadrement des rémunérations est très limité. Ce qui laisse une grande marge de manœuvre aux employeur·e·s qui peuvent établir leur propre système de rémunération. Dans le cas de l'Épicure, les salaires et la redistribution des pourboires des travailleuses·eurs sont décidés selon la logique de Victor dont je présente le menu ci-dessous¹⁰².

¹⁰² Afin de respecter l'éthique certaines données ont été modifiées.

Menu

Les salaires de l'Épicure

Directeur	<i>Montant annuel entre 50 000 - 60 000 \$ + extra</i>
Gérants.....	<i>Salaire horaire entre 14 \$ - 21 \$/h + extra</i>
Chef de cuisine	<i>Montant annuel inconnu + extra</i>
Second de cuisine	<i>Montant annuel entre 40 000 - 50 000 \$ + extra</i>
Cuisinier·e·s	<i>Salaire horaire entre 13,10 \$ - 18 \$/h + extra</i>
Plongeur.....	<i>Montant annuel entre 30 000 - 40 000 + extra</i>
Serveuses·eurs.....	<i>Salaire horaire à pourboires 10,45 \$/h¹⁰³ + pourboires</i>
Commis·es.....	<i>Salaire horaire minimum¹⁰⁴ 13,10 \$ + extra</i>
Hôtesses.....	<i>Salaire horaire minimum 13,10 \$ + extra</i>

Extras

Pourcentage des pourboires que les serveuses·eurs vont donner aux gérants ou au directeur pour qu'il soit redistribué à l'ensemble des travailleuses·eurs de l'Épicure (excluant les serveuses·eurs) selon une logique de pointage¹⁰⁵ mise en place par Victor. Ces extras sont distribués à chaque deux semaines¹⁰⁶.

À ce menu, s'ajoutent quelques précisions. D'abord, le plongeur du restaurant reçoit également un montant annuel, ce qui constitue une situation particulière, dans la mesure où, normalement, hormis le directeur du restaurant, le chef cuisinier et son second, tout le reste du personnel reçoit habituellement un salaire horaire. Cette spécificité est principalement due au fait que ces trois employés travaillent en moyenne plus de 50 h par semaine et que pour Victor, ce sont « les piliers du restaurant ». Ensuite, les gérants touchent un salaire horaire qui varie

¹⁰³ Le salaire horaire minimum en vigueur est celui de 2020. En 2019, le salaire horaire des serveuses·eurs était de 10,05\$ conformément à la LNT.

¹⁰⁴ Le salaire horaire minimum en vigueur est celui de 2020. En 2019, celui-ci était de 12,50\$ selon la LNT.

¹⁰⁵ Pour des raisons éthiques nous ne pouvons pas dévoiler en détail le système de pointage mis en place par Victor.

¹⁰⁶ Il est important de mentionner que cet extra versé à chaque deux semaines à l'ensemble des travailleuses·eurs de l'Épicure est net d'impôts puisque ce sont les serveuses·eurs qui paient un pourcentage d'imposition sur leurs pourboires comme le prévoit la Loi sur les impôts québécoise (art. 42. 11).

entre 14 \$ et 21 \$ selon l'expérience dans le restaurant ou le groupe et leurs responsabilités effectives dans la gestion du restaurant. Il en est de même pour les cuisinier·e·s puisque leur salaire varie en fonction de l'expérience dans le restaurant ou le groupe et le degré de responsabilités qui leur est conféré au sein de la cuisine¹⁰⁷. Les serveuses·eurs gagnent le salaire horaire attribué aux salarié·e·s à pourboire par la LNT (10,45 \$) auquel s'ajoutent 11 % de pourboires. Ces 11 % proviennent des 15 % de pourboires minimums qui seront laissés par les client·e·s après chaque service et desquels sont déduits 4 %.

La structure de rémunération mise en place par Victor est singulière parce qu'il n'est pas commun que la redistribution des pourboires inclue les postes de gestion du restaurant. De plus, sa logique est complexe, à l'image de la division du travail, ce qui répond en partie à sa culture organisationnelle comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent. Alors que je l'interroge sur sa logique de rémunération, Victor m'explique que :

Hmm. C'est pas mal selon l'expérience. Nous, dans le groupe en général, on aime ça pousser les gens à l'interne. Que ça soit Pierre¹⁰⁸ ou Emmanuel¹⁰⁹. Pierre par exemple, il a commencé avec moi comme aide cuisinier. Lui ça fait très longtemps, au moins dix ans qu'il est avec nous. Il a commencé en tant qu'aide cuisinier puis au fur et à mesure il est devenu chef, puis il est devenu directeur d'un établissement et maintenant il est directeur des opérations de cuisine pour tout le groupe. Même chose pour Emmanuel, il avait de l'expérience quand il est arrivé chez nous. Il était gérant ailleurs mais quand il a commencé chez nous, il était serveur. Il a commencé à être serveur puis il est devenu directeur puis, directeur des opérations service. Il faut faire ses preuves et montrer que tu es digne de confiance. Si tu travailles fort, tu peux

¹⁰⁷ Rappelons que dans la catégorie cuisinier·e·s sont intégré·e·s les commis·es de cuisine. D'ailleurs au sein de l'Épicure, ces commis·es ne sont pas nommé·e·s commis·es mais cuisinier·e·s. Ce qui les différencie, comme nous l'avons vu dans le chapitre sur la division du travail, c'est le type de tâches attribuées ainsi que le salaire. Iels commencent avec le salaire minimum.

¹⁰⁸ Le directeur des opérations cuisine pour le groupe avant la pandémie.

¹⁰⁹ Le directeur des opérations de service pour le groupe avant la pandémie.

évoluer. Pour ce qui est des salaires, les gens qui n'ont pas d'expérience c'est sûr que le salaire est moins élevé. C'est selon l'expérience.

(Victor, juillet 2020)

De fait, le système de rémunération, tout comme celui des promotions, mis en place ne tient pas compte des expériences de travail à proprement parler, mais plutôt de l'expérience de travail des employé·e·s au sein du groupe d'hospitalité, soit, des expériences qui s'accompagnent d'un apprentissage informel et sur « le tas » basé sur une logique méritocratique dans laquelle le degré d'engagement des travailleuses·eurs envers l'organisation sera valorisé. Dans le chapitre sur les logiques de promotions, j'ai montré comment l'expérience dont parle Victor est basée sur sa propre culture organisationnelle qui met en avant la fidélité de l'employé·e et son plein engagement. Dans le cas des promotions, cette conception tend à instaurer des logiques d'avancement qui mettent à l'épreuve les travailleuses·eurs : elle conduit à distinguer ceux qui adhèrent à cette culture et font leurs preuves puis, passent à l'étape supérieure de ceux qui, malgré leurs efforts resteront sclérosé·e·s dans des postes de soutien ou auront des promotions plus lentes.

Ici, les salaires sont établis de telle sorte que, pour pouvoir évoluer et obtenir de meilleures conditions d'emploi (en l'occurrence un salaire plus élevé), les travailleuses·eurs doivent suivre les règles du jeu mises en place : « en donner plus pour avoir plus » (Victor, juillet 2020) et participer au bon fonctionnement du « show ». Cependant, comme nous l'avons vu précédemment, même en démontrant qu'on est digne de confiance et en jouant le jeu, une telle implication ne mène pas toujours vers une évolution professionnelle puisque des logiques sous-jacentes opèrent. Dans le cas des promotions, la culture organisationnelle traditionnelle et masculine de deux protagonistes, Victor et Serge, ralentit la progression des femmes. Pour ce qui est des rémunérations, ce sont des dynamiques qui scindent les travailleuses·eurs et précarisent davantage les travailleuses·eurs les plus vulnérables de l'organisation (les commis·es). Pour comprendre ces dynamiques, il faut analyser leurs perceptions de justice salariale.

Perceptions de justice relatives aux systèmes de rémunération

Comme je viens de le montrer, au sein de l'Épicure, sont à l'œuvre des logiques de rémunérations distinctes, entre des employé·e·s qui sont payé·e·s annuellement, d'autres qui sont payé·e·s à un taux horaire supérieur et ceux qui le sont aux taux horaires minimaux établis par la LNT. À cette différenciation, s'ajoute également la question de la répartition des pourboires qui, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre de cette thèse, crée diverses tensions et divise les travailleuses·eurs de la restauration. Ces différentes considérations m'amènent à interroger la perception de la justice salariale des travailleuses·eurs.

Perceptions relatives aux salaires

La principale frustration des travailleuses·eurs de l'Épicure émerge en lien avec l'instabilité et la précarité résultant du fait d'être rémunéré à un taux de salaire horaire, comme en témoigne Paul :

Ça me stresse de jamais savoir combien je vais faire. Ça varie d'une semaine à l'autre, d'un mois à l'autre. Parfois, je vais travailler trois bons jours de la semaine, parfois pas. Check, la semaine passée je suis entré pour deux heures de travail. Deux heures ! Il y avait 16 client·e·s et ont été plus de trois sur le plancher. Ça vaut pas le coup.

(Paul, entretien 1, janvier 2020)

Dans le cas des serveuses·eurs, cette situation est d'autant plus « stressante » qu'une grande partie de leur rémunération dépend du nombre de client·e·s et du pourcentage de pourboires que ces dernier·e·s laisseront. La totalité des serveuses·eurs interrogé·e·s ont fait part du stress qu'ils ressentaient vis-à-vis de la précarité et de l'instabilité du taux de salaire horaire.

Or, au sein de l'Épicure, comme de tout le groupe d'hospitalité, il y a un décalage important entre les normes établies par la loi et le système de redistribution mis en œuvre par le propriétaire, Victor. Ce décalage défavorise les salarié·e·s à pourboire, qui pourraient en

revendiquer la totalité, d'autant plus que pour ces personnes, le pourboire n'est pas perçu comme un complément de salaire mais comme leur salaire à part entière, comme l'explique Paul :

Le truc regarde : le pourboire c'est pas mon complément de salaire, c'est mon salaire ! Ma paie c'est mon complément de salaire. Je peux avoir un dépôt de 1000 \$ de tips par exemple et ensuite j'aurai 250 \$ de paie. Parce que sur ma paie ils [l'équipe de comptabilité] me déduisent un pourcentage de mes ventes aussi. Donc si je fais 40 h à 10 \$ de l'heure mais on va dire que j'arrondis, 400 \$ mais j'ai vendu pour 10 000 \$ pendant la semaine mais il y a un montant de ça qui va être déduit de ma paie directement. Parce qu'on prend une estimation sur ce que tu as vendu et eux [l'équipe de gestion] prennent directement 5 % [des ventes dans leur salaire¹¹⁰]. Ma paie, je sais jamais combien je vais avoir, mes tips non plus mais au moins mes tips c'est ma paie.

(Paul, entretien 1, janvier 2020)

Si on prend la définition établie par la CNESST, les pourboires devraient revenir exclusivement aux individus travaillant en contact direct avec la clientèle et ce serait à eux de décider de leur redistribution. Au sein de l'Épicure, les travailleuses·eurs travaillant en contact direct avec la clientèle sont les serveuses·eurs, les commis·es et les hôtesse·s. Mais ce sont les serveuses·eurs qui ont le salaire horaire minimum de salarié·e·s à pourboires et en ce sens, c'est eux qui selon la loi, devraient décider de sa redistribution. Pourtant, cette injustice d'ordre civique (puisqu'elle va à l'encontre de leur droit) n'est pas dénoncée comme telle par les serveuses·eurs¹¹¹. C'est moins le décalage avec la loi qui est critiqué par les serveuses·eurs¹¹²

¹¹⁰ Notons que ce pourcentage est prélevé directement sur leur paie. En supplément, les serveuses·eurs reversent 4% de leurs pourboires aux gérants ou au directeur pour qu'il soit reversé en extra à l'ensemble des travailleuses·eurs de l'Épicure.

¹¹¹ Seul Paul dénonce cette logique car il la connaît. Mais comme nous le verrons par la suite, il décidera de ne pas la divulguer et de faire sa propre justice.

¹¹² Les systèmes de points pour redistribuer les pourboires sont présents dans la majorité des restaurants au Québec et c'est d'ailleurs, en ce sens que la convention de partage des pourboires de la CNESST a été rédigée (Annexe 3). Cette généralisation des systèmes à points explique sans doute pourquoi les serveuses·eurs acceptent le principe d'une redistribution de leurs pourboires.

que le fait que les normes elles-mêmes ne permettent pas d'équilibrer le salaire reçu en fonction de l'achalandage. Ainsi, Jane se plaint de l'écart entre les pourboires perçus lors d'un service à cause du nombre de client·e·s.

Les pourboires sont vraiment bons mais je ne comprends pas pourquoi les serveurs... bon notre paie est moins grande parce que nous faisons plus d'argent avec les pourboires, mais... putain ! Si je n'ai pas de clients, si j'ai une ou deux tables pour le midi, ce qui est arrivé lundi dernier, alors non. Mon salaire ne vaut pas la peine. J'ai le sentiment qu'il devrait y avoir un équilibre. Si tu fais moins qu'un certain montant de pourboires alors ta paie devrait être ajustée. Tu comprends ? Mais non, c'est pas ça. Donc, certains jours, je vais faire 250 \$ et d'autres jours je vais faire 15 \$. What the fuck ?! What the fuck ?!

(Jane, entretien 1, novembre 2019)

Le témoignage de Jane montre bien la fluctuation du calcul de la paie. Or, cette part variable peut-être très faible selon l'achalandage qui ne dépend pas des travailleuses·eurs. Pourtant, Jane a le sentiment qu'il devrait y avoir un équilibre. Ce sentiment est d'autant plus notable que, comme nous l'avons vu lors des enjeux relationnels en lien avec la division du travail, Jane est particulièrement sensible à la norme mise en place dans le restaurant en ce qui concerne les étapes de promotions. Ainsi, elle avait volontairement adoptée une attitude plus agressive envers un commis pour lui montrer qu'il ne respectait pas les codes établis. Or, ici on voit que son jugement s'écarte des normes mises en place au sein du restaurant. Notons qu'elle tend à remettre plus en question le cadre législatif lui-même qui définit les conditions de rémunérations des salarié·e·s à pourboires puisque celui-ci est inégalitaire et incontrôlable.

Effectivement, le salaire des serveuses·eurs ne dépend pas directement d'eux mais de deux éléments : le nombre d'heures qu'ils travaillent au sein du restaurant et le pourcentage de pourboires qu'ils feront. Le statut de salarié·e·s à pourboires mis en place par le gouvernement

québécois s'avère bancal et inopérant pour certain·e·s serveuses·eurs de l'Épicure¹¹³ puisque si les serveuses·eurs ont peu de client·e·s ou si les client·e·s ne leur laissent pas de pourboires, alors ceux-ci peuvent être rémunéré·e·s bien en dessous du taux général de salaire minimum.

Outre l'instabilité et la précarité de ce type de rémunération, il existe un réel débalancement entre les exigences des conditions de travail, les efforts fournis par les employé·e·s et le salaire perçu, comme en témoigne l'expérience d'Amandine :

Non vraiment. Maintenant avec le recul, je pense que je ne ferai plus une job dans la restauration. Je sais pas comment expliquer... c'est un sentiment d'épuisement, de stress, de juste : Stop ! Pause. À la fin de mon service j'étais assez contente de pouvoir respirer. Pourtant des fois je me dis, j'ai pas travaillé longtemps, j'étais juste commis. Donc je me dis que les serveurs sont assez courageux. Ceux qui travaillent tous les jours. J'admire quand même ceux qui travaillaient tous les jours. En plus, il y a ceux qui remplacent les managers quand ils partent. Je me demande comment ils font pour avoir une vie en dehors. C'est un travail qui demande beaucoup d'effort. Mais c'est trop stressant ! Vraiment je trouve qu'on est sous-payés. Après il y avait les pourboires donc ça remonte un peu mais pour ce qu'on fait, pour l'effort qu'on donne, c'est pas assez !

(Amandine, commise de salle, juin 2020)

Au-delà du déséquilibre, Amandine ne se réalise pas dans son travail et ce rythme « l'empêche de respirer » (*ibid.*). De plus, comme nous l'avons vu dans le quatrième chapitre, ce rythme est en partie dû à la division du travail de l'Épicure, qui au profit du « bon show », met une grande charge de travail sur les épaules des commis·es. Dans le cas d'Amandine, ces exigences de travail sont trop stressantes et l'amènent à ressentir de plus en plus un épuisement

¹¹³ Comme nous venons de le voir avec le témoignage de Jane, mais ce sentiment est aussi partagé par Paul et Axel et sera d'autant plus prononcé lors de la première réouverture des salles à manger puisque l'achalandage des client·e·s ne sera plus le même et en conséquence, le montant des pourboires sera bien inférieur.

qui sera croissant et se traduira par une attitude plus nonchalante au cours de son service. Lors de ma présence dans le restaurant, elle lancera plusieurs regards exprimant une certaine lassitude. À cela, s'ajoute le salaire qu'elle estime insuffisant pour rester commise. Après trois mois, Amandine démissionnera de l'Épicure et cette expérience de travail marquera la fin de son parcours en restauration.

Dans le cas de Joris, ce ne sera pas forcément le taux de salaire, qu'il estime « normal, puisque c'est comme ça dans la restauration » qui provoquera chez lui un sentiment de frustration, mais plutôt le fait que sa disponibilité n'est pas comptée comme des heures supplémentaires :

En fait, ça dépend des journées. Des fois, c'est super occupé. Par exemple, quand on est sur appel, je travaille à temps partiel donc j'ai un horaire. Mais des fois ils vont m'appeler les autres jours pour me dire qu'ils sont vraiment dans le rush et si je suis disponible car ils ont besoin de moi. Donc si je vais aller travailler là et que j'étais pas supposé mais que je dis « bon d'accord je suis disponible », ça devrait compter comme des heures supplémentaires vu que c'est pas des heures que j'avais donné comme disponibilité. Mais j'ai jamais été payé comme des heures supplémentaires. Des fois, je faisais des extras, par exemple une fin de semaine ou un collègue n'est pas venu, j'ai fait un shift double. Donc au lieu de partir chez moi, je reste. Tu restes, tu fais le shift de ton collègue mais tu as pas été payé plus. Tu comprends ? C'est vraiment ton salaire normal, comme si ton temps en plus était gratuit.

(Joris, commis, juin 2020)

Dans le cas de Joris, on retrouve à la fois une injustice de type distributive, puisqu'il n'est pas payé plus mais aussi, un manque de reconnaissance. Dans cet extrait on voit aussi une critique implicite des normes de travail elles-mêmes puisque selon la LNT les heures supplémentaires devraient être payées au-delà de 40 h (art. 55). Or, Joris étant à temps partiel (20h), le temps supplémentaire qu'il donne n'atteint pas ces 40 h. Cependant, pour lui sa disponibilité devrait être considérée et reconnue par l'organisation. Autrement, cela lui donne le sentiment que son temps n'est pas pris en compte et est « gratuit ». La non-rémunération des

heures supplémentaires a aussi été un point soulevé par Julien (cuisinier commis) qui, tout comme Joris, aimerait que « lorsqu'il reste en back-up [soutien] » il ait un « petit quelque chose » (Julien, juillet 2020).

Cette perception de la justice, qui a trait au temps de travail et à sa rémunération, contraste avec celle de Martin qui travaille plus de 50 h par semaine et dont la rémunération annuelle ne tient pas compte du nombre d'heures qu'il fait. Pourtant, Martin dépasse souvent les 50 h par semaine de même que Thomas et Serge (les deux directeurs du restaurant). Dans le cas de ces trois personnes, la rémunération annuelle constitue « une stabilité financière » dont ils sont satisfaits. À ce stade, ils ne remettent pas en question le nombre d'heures travaillées, une attitude certainement influencée par leur ethos professionnel ainsi que par l'incorporation du discours de Victor, dont la conception du travail ne tient pas compte du nombre d'heures travaillées mais plutôt du bien-être du restaurant. Par exemple, il est fréquent que Serge (quand il était encore dans l'organisation), Thomas, Martin ou même Axel dépassent leur quart de travail pour couvrir des imprévus, ne prennent pas de pauses, ou reviennent à l'Épicure. Or ces va-et-vient ou ces shifts continus n'ont jamais été remis en question. « Cela fait partie du métier », pour reprendre l'expression qu'Axel m'a formulée une fois alors qu'il avait interrompu la pause déjeuner que nous prenions avant de retourner travailler. Le montant du salaire annuel correspond à une disponibilité continue, régie par un contrat implicite avec Victor. Notons que si l'absence de rémunération des heures supplémentaires est considérée comme injuste par Joris, elle apparaît tout à fait justifiée aux yeux d'Axel ce qui peut s'expliquer doublement, par la différence de salaire entre l'un et l'autre mais également, par le manque de stabilité financière qui fait que pour Joris, le traitement est injuste.

Des conditions de négociations salariales indirectes

Sans un encadrement de rémunération collectif mis en place par un syndicat ou un collectif de travail, les demandes de négociations salariales se font de manière individuelle. Or, nous allons voir tout au long de cette partie que ces négociations peuvent faire émerger plusieurs tensions dues en partie à la complexité de la procédure pour formuler une demande d'augmentation.

Au sein de l'Épicure, l'employé·e doit faire la demande à l'un de ses gestionnaires. Ensuite, ce gestionnaire (chef de cuisine, directeur du restaurant et/ou gérant) présente cette demande à Victor qui prendra la décision finale. Tout ce processus de négociation se mène dans les bureaux administratifs du groupe d'hospitalité, à l'extérieur des murs de l'Épicure et au sein des équipes de gestion du restaurant. Les travailleuses·eurs n'ont pas d'information sur le déroulement de la procédure des demandes, ni sur les arguments qui seront mobilisés par leur gestionnaire pour faire remonter celles-ci.

Ce type de procédures suscite plusieurs interrogations de la part des travailleuses·eurs. Comme le montre le cas d'Axel qui, je le rappelle, était serveur depuis plus de deux ans avant de devenir gérant. Or, si nous avons vu précédemment qu'Axel était très content de cette promotion, la question du montant de son salaire a été quelque peu délicate, comme en témoignent ces notes d'observation :

Axel est passé gérant depuis peu. Il est vraiment content et a pleins d'idées pour améliorer le service. Après avoir exposé plusieurs idées, il m'annonce qu'il a eu une discussion avec Victor pour changer la modalité de fixation de son salaire. Il obtiendra une augmentation de salaire et passera à un salaire annuel. En plus, il a aussi demandé à occuper le poste de gérant de jour afin d'avoir des fins de semaine de libres. Cette perspective le réjouit.

(Note post-observation en salle 2, janvier 2020)

Axel me demande si je me souviens de la fois où il m'avait annoncé son augmentation et sa discussion avec Victor. Il m'explique qu'il n'a pas eu son changement de type de salaire (il garde le même salaire horaire de gérant) et qu'il devra travailler un samedi sur deux. Il a appris tout cela par Thomas (Directeur de l'Épicure). « *Il m'a serré la main puis après rien, Thomas m'a dit que je n'aurai pas l'augmentation. Ce n'est même pas Victor qui m'a écrit* ». Axel est étonné et ne comprend pas. Il m'explique son énervement d'autant que ce n'est pas Victor qui lui a annoncé. Il se sent impuissant face à la situation.

(Note post-observation, temps informel, février 2020)

De ces extraits ressortent plusieurs types d'injustice. La première est procédurale : Victor lui avait promis une augmentation de salaire en décembre, de surcroît en lui serrant la main ; or, il n'a jamais obtenu cette augmentation. La poignée de main était symboliquement importante pour Axel qui m'a répété à plusieurs reprises lors de ma présence sur le terrain : « Il m'a serré la main. Je n'ai rien signé mais voilà il m'a serré la main » (Axel, janvier 2020)... puis il ajoute : « Il m'a serré la main puis après rien, Thomas m'a dit que je n'aurai pas l'augmentation. Ce n'est même pas Victor qui m'a écrit » (Axel, février 2020). La deuxième injustice est d'ordre interactionnel, puisqu'en ne lui communiquant pas l'information en personne, Victor adopte un comportement qui est perçu par Axel comme un manque de respect. Ce cas est particulier dans la mesure où, normalement, les travailleuses·eurs passent par un gérant ou le directeur pour formuler leurs demandes d'augmentation. Seulement, comme Axel est devenu gérant, il a pu assister à ces réunions et faire sa demande directement. Pourtant, il est évident qu'il y a eu une autre réunion entre Thomas et Victor lors de laquelle les décisions ont été prises et dont Axel a été exclu. En réaction à ces injustices, Axel ressent différentes émotions et passe de l'étonnement à l'énervement. Cet événement crée une brèche dans l'engagement d'Axel envers l'entreprise. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, elle s'avèrera difficile à refermer (démission août 2020).

Dans le cas d'Axel, le résultat n'était pas celui escompté, provoquant chez lui une frustration qui l'amène à exprimer son sentiment d'injustice. Mais qu'en est-il lorsque le résultat des négociations salariales est satisfaisant pour l'employé-e ? Pour répondre à cette question je fais appel à deux exemples, ceux de Christian (plongeur) et de Martin.

Christian est un homme de plus de 50 ans immigré au Canada depuis plus de 20 ans ; il était plongeur depuis plusieurs années. Or, lors de l'ouverture de l'Épicure (il y a environ 4 ans), il a posé deux conditions auprès de Serge (premier directeur) exposées dans les notes ci-dessous :

Moi je leur ai dit [au directeur du restaurant et au gérant] s'ils veulent me garder c'est annuel [le salaire] et horaires décents, pas de finir après 21h30,

no no no ! j'ai donné. Je suis plus tout jeune, j'ai une femme et des petits-enfants. Là-haut ils ont accepté. Maintenant, je sais combien je fais par année. C'est important. Je suis content qu'ils aient accepté cet upgrade [promotion]. Très satisfait ! Donc, je reste. J'ai pas besoin de plus.

(Christian, plongeur)

(Note d'observation en cuisine, février 2020)

Christian saisit l'occasion du changement de propriétaire de restaurant pour établir ce que sont pour lui des conditions « décentes » d'emploi : avoir un salaire annuel et des horaires fixes. Notons que c'est le seul employé de l'ancien restaurant qui ait été gardé. Face à ces nouvelles conditions d'emploi (salaire annuel et horaires fixes), Christian est satisfait et ne demandera pas d'augmentation salariale pendant deux ans. Dans ce cas, l'issue de la négociation étant perçue comme satisfaisante, le processus n'est pas remis en question, soit une position qui contraste avec l'expérience de Martin, qui a tenté de négocier son salaire à la hausse après plus d'une année de service auprès du chef du restaurant :

J'ai demandé une augmentation de salaire et elle n'a pas été acceptée ; par contre à la place on m'a donné plus de tips. J'ai voulu voir comment ils répartissent les tips mais ils ont refusé de me montrer et m'ont juste dit de rien déclarer. C'est sûr que j'aimerais que ce soit plus clair et savoir qui touche les tips.

(Martin, entretien 1, février 2020)

Dans ce cas de figure, Martin ne réagit pas au refus d'augmentation de salaire, tout comme il ne demande pas d'explications sur les raisons qui font qu'elle n'a pas été acceptée. En revanche, il réagit à l'opacité du système de répartition des pourboires. Bien que Martin soit satisfait d'avoir une plus grande part de pourboires, le manque de clarté l'interroge. Son désir de savoir qui touche les pourboires est lié à sa conception du partage des pourboires au sein du restaurant. Selon lui, les pourboires devraient être répartis entre la salle et la cuisine (Martin, février, 2020).

La plupart des négociations se fait au cas par cas et à la demande de l'employé·e. Cependant, notons que plusieurs travailleuses·eurs au sein de l'Épicure ont tenté de modifier la logique de redistribution des pourboires mise en place par Victor afin d'améliorer les conditions salariales des commis·es.

Soucieux du fort roulement des commis·e, connaissant le schéma de redistribution et ne l'acceptant pas, Thomas a tenté de faire changer cette pondération pour augmenter la part des commis avec l'aide d'Axel, lors d'une réunion prévue à ce sujet (début janvier 2020). Thomas et Axel ont ainsi proposé à Victor d'augmenter le pointage des commis·e dans le système de redistribution des pourboires pour ainsi leur donner une plus grande part. Le directeur du groupe, Victor, a refusé de revoir sa pondération, parce que, pour lui, il faut récompenser les cuisinier·e·s, et comme les commis n'ont pas d'expérience — selon sa propre acceptation d'expérience¹¹⁴, « c'est sûr que le[ur] salaire est moins élevé » (Victor, juillet 2020). Sous cette justification se cache une autre, puisqu'en refusant d'améliorer les conditions d'emploi de ces postes de soutien, qui sont déjà précaires, Victor pousse ses employés à donner le meilleur d'eux mêmes et à entrer dans son jeu pour évoluer. Toutefois, Thomas a réussi à obtenir une augmentation de 1 \$ du salaire fixe des commis conditionnée à un mois de formation et à une possibilité de renégociation salariale après trois mois de formation, à l'appréciation des gérants. Cela dit, ce changement n'a pas tenu ses promesses et n'a pas été suffisant puisqu'après l'instauration de cette nouvelle convention, des commis·es ont continué de quitter le restaurant.

Pour le reste du personnel (cuisinier·e·s, serveuses·eurs, commis·e, hôtesse) les possibilités de négociations salariales s'avèrent faibles puisque s'ils veulent augmenter leurs rémunérations, ils devront faire en sorte d'obtenir une promotion pour gravir les échelons de l'organigramme.

¹¹⁴ Rappelons ici que pour Victor, peu importe l'expérience de travail acquise par le passé, ce qui compte c'est celle acquise au sein de son groupe de restauration et l'engagement des travailleuses·eurs dont la capacité à faire ses preuves, est centrale. Or, les commis·es viennent d'arriver et n'ont pas encore passé les étapes nécessaires pour obtenir une juste rémunération.

Face à ces expériences, il s'avère que chacune d'elles est singulière aux yeux des travailleuses·eurs et que le dénouement n'est pas tout à fait le même. Il existe une différence de traitement entre les employé·e·s puisque certain·e·s ont réussi à obtenir un certain « passe-droit » (Christian, Martin) tandis que d'autres n'ont pas eu ce qu'ils souhaitaient (Axel, les commis·es). Il existe une différence de traitement entre les employé·e·s de la cuisine et de la salle. Elle se voit notamment dans les salaires : les cuisinier·e·s peuvent faire évoluer leur salaire horaire (14 jusqu'à 18 \$) alors que tel n'est pas le cas pour les commis·e, les serveuses·eurs et les hôtesses. Pour ce qui est d'Axel, il était gérant au moment du fait raconté, avait atteint le maximum horaire selon le système mis en place par Victor et n'as pas eu de possibilité de modifier cette configuration. La différence de traitement entre les deux espaces de travail s'explique en partie par la difficulté à recruter et à garder du personnel en cuisine mais surtout, par le fait que pour Victor « le processus commence dans la cuisine ». À ce titre, il tente de rétablir une certaine justice en contrôlant les rémunérations. Quand je lui demande s'il a instauré une logique particulière concernant les pourboires, Victor répond :

Pas vraiment. En fait, il y a une convention avec les employés. Je dirais que la restauration, je comprends pas pourquoi la plupart des pourboires vont au serveurs ou serveuses. Pourquoi ? Même avec le partage des pourboires, ils se retrouvent — si on calcule en temps de travail et salaire — le salaire il va tourner dans les 25-30\$ de l'heure. Techniquement, c'est le salaire d'un ingénieur. Tandis que c'est les cuisiniers et les plongeurs sont payés la moitié de ça et c'est eux-autres qui cuisinent et font la vaisselle. La personne du service amène le plat, prend les commandes et gère les clients. Mais le processus commence dans la cuisine une journée ou deux plus tôt. Les cuisiniers préparent tout depuis des journées et passent énormément de temps tandis que le service on prend les commandes. Je dis pas qu'ils travaillent pas fort mais voilà. Je trouve ça injuste.

(Victor, juillet 2020)

Cet extrait soulève plusieurs points significatifs. D'abord, les travailleuses·eurs de l'Épicure n'ont pas vu ou signé de convention concernant la distribution des pourboires. À ce

propos, comme nous le verrons un peu plus bas, l'opacité concernant cette répartition soulève de nombreuses interrogations. Ensuite, nous pouvons constater que pour Victor, il n'est pas juste que les serveuses·eurs reçoivent un salaire élevé (« salaire d'un ingénieur »). Ce point de vue s'explique certainement, encore une fois, par sa vision méritocratique et libérale du travail ainsi que par sa faible considération du travail de service : « la personne amène le plat, prend les commandes et gère les clients », comme si l'exercice était aussi simple. Or, nous avons vu à quel point cette partie du processus était complexe et hiérarchisée puisque ce n'est pas une seule et même personne, mais tout une organisation qui travaille de concert pour faire en sorte que les client·e·s vivent une expérience positive. Enfin, Victor ne prend pas en compte toutes les exigences physiques, psychologiques ainsi que le travail émotionnel que réalisent les serveuses·eurs, commis·es et hôtesse·s et dont j'ai fait état lors de l'analyse de la division du travail. Cela est d'autant plus significatif que, comme je l'ai déjà montré, les commis·es de cuisine sont considéré·e·s comme relevant de la catégorie « cuisinier·e·s » avec la possibilité d'évolution salariale qui lui est rattachée ainsi qu'avec la reconnaissance symbolique de ce type de travail.

La redistribution des pourboires : tensions et fiction

L'enjeu des pourboires et de leur distribution occupe une place centrale dans les expériences des travailleuses·eurs du secteur de la restauration au Québec. Cette centralité est en partie due au fait que les pourboires contribuent à la disparité des rémunérations et comportent un caractère particulièrement discriminatoire puisque, comme le montrent plusieurs études, ils vont souvent dépendre de critères extérieurs à la qualité du service, tels que l'apparence physique, le genre et l'ethnicité (Lynn *et al.*, 2008 ; Zeigler-Hill *et al.* 2015).

La principale frustration relative à la distribution des pourboires au sein de l'Épicure tient à l'opacité du système. Ainsi, Joris — comme Martin dans l'extrait précédent — se plaint de n'avoir jamais obtenu d'information précise sur les critères de distribution des pourboires.

Euh le salaire de base... Ouais c'est le salaire minimum donc ça c'était correct mais la chose que je dirais qui est le plus bizarre, c'est les tips en fait. Je ne

comprenais pas trop le système de tips. D'ailleurs, les autres commis non plus. J'avais demandé comment ça fonctionne, on sait juste qu'à chaque deux semaines on reçoit une enveloppe avec quelques dollars dedans. Des fois, c'est 20 \$, des fois c'est 50 \$. Mais on nous a jamais vraiment dit comment c'était calculé, comment c'était réparti. Vraiment comme... C'était flou en fait. Puis il y a des gens qui me disaient : « Mais tu travailles dans un restaurant réputé, tu dois te faire beaucoup de tips, tu dois faire 100 \$ de tips par jour », et moi j'étais comme, non c'est pas vraiment comme ça. Je gagne moins que ça. Je sais pas vraiment pourquoi. J'ai juste accepté. À chaque deux semaines, on me donne une enveloppe de 40 \$, j'ai fait comme ok. Mais c'est ça.

(Joris, commis, juin 2020)

Joris est resté plus d'une année dans le restaurant alors qu'il ne comprenait pas le système de redistribution des pourboires et que celui-ci ne lui semblait pas juste. Cette injustice renvoie à la fois à une dimension informationnelle (on ne lui a pas donné l'information sur les critères utilisés) et distributive (il gagne moins qu'il ne pouvait l'espérer au départ). Il ne s'est pas insurgé bien qu'on ne veuille pas lui expliciter le fonctionnement. Il a fini par quitter le restaurant lorsqu'il a trouvé un emploi mieux rémunéré en matière de salaire de base (comme c'est le cas pour cinq commis interrogés qui ont dit gagner plus d'argent ailleurs pour le même emploi). Quand je lui ai demandé si le salaire perçu reflétait ses efforts, Joris avoue que « cela dépend des soirs », comme il est sur appel : « *Si un soir je ne fais rien, alors oui. Mais si c'est un gros rush bah non, j'ai beaucoup donné* » (Joris, juin 2020).

La logique de redistribution des pourboires suscite plusieurs confusions de la part des serveuses·eurs qui ont tout·e·s une conception différente de ce qui se passe réellement. Cette confusion est due à la fois au manque de transparence de la part des gestionnaires pour expliquer le processus, à une certaine méconnaissance de leurs droits par les employé·e·s et à la complexité du système mis en place. Par exemple, pour Robert, les 4 % demandés par le restaurant le sont conformément à la *Loi des impôts* du Québec. Ainsi, ce serveur justifie ce pourcentage par une fiction créée de toutes pièces, puisque la Loi ne spécifie aucunement que les serveuses·eurs doivent remettre 4 % de leurs pourboires au restaurant. Mais il précise que si

cela ne tenait qu'à lui, « il ne partagerait rien » (entretien juillet 2020, Robert, serveur). Pour Paul, qui avait tenté de faire changer la distribution lorsqu'il était commis, comme le restaurant récupère 4 % des pourboires, ce montant appartient au personnel de soutien et c'est à elleux de se mobiliser pour faire signer une nouvelle convention. Étant serveur, il pense ne plus avoir de pouvoir sur cette logique. Or, ce pourcentage provient directement du 15 % des pourboires des serveuses·eurs et en l'occurrence, ce sont les serveuses·eurs qui décident de sa redistribution, comme cela est mentionné sur le site de la CNESST. Mais comme pour Robert, Paul est confus, ce qui montre bien que les travailleuses·eurs elleux mêmes, soit ne comprennent pas le système mis en place, soit ne le connaissent pas, soit ont du mal à comprendre la loi.

Par ailleurs, au-delà de l'opacité du système, la plus grande injustice perçue provient du fait que les commis·es et hôteses (qui sont en contact direct avec la clientèle) obtiennent la plus petite part des pourboires. Cet extrait d'observation est particulièrement éclairant.

Regarde la situation des commis c'est pas beau c't'affaire là ! Je te le dis moi. J'étais commis et tu gagnes rien. Ça vaut pas le coup. J'ai essayé de faire signer la convention là mais il faut 51 % du staff. Le monde a peur [des repréailles et de perdre son emploi]. Maintenant je suis serveur, c'est plus à moi de porter ça. Mais à cause d'eux [l'équipe de gestion du restaurant], on perd du bon personnel et on doit en former des nouveaux tout le temps. C'est fatiguant tu comprends ?

Un verre se casse, Paul observe Chris, commis depuis peu, et lui dit :

« Tabarnac, ça fait déjà trois ! »

« Non deux », répond Chris

« Mets plus de force dans tes mains sti ! »

La discussion reprend :

Tu vois pourquoi c'est fatiguant? C'est toujours la même affaire. Ça marche pas leur truc [le système de redistribution des pourboires] et personne fait rien.

(Paul, serveur ; Chris, commis, août 2019)

Dans cet extrait, Paul, serveur et ancien commis, déplore la précarité salariale des commis en lien avec la redistribution des pourboires. Il la déplore d'autant plus qu'elle a un effet direct sur le roulement de la main-d'œuvre (« on doit former des nouveaux tout le temps », Paul). Paul est bien conscient que le système de rémunération n'est pas juste et notamment, trouve injuste la redistribution des pourboires. Toutefois, pour lui, ce n'est pas aux serveuses·eurs de compenser la disparité salariale des cuisinier·e·s et des gérants. À ses yeux, le pourcentage doit uniquement revenir au personnel qui le soutient dans son travail, soit les commis·e et les hôtesse :

Oh ça, c'est horrible [la redistribution des pourboires]. Ça devrait plus être comme ça. C'est injuste. Je trouve pas normal que la cuisine reçoit des pourboires pour compenser le salaire qu'ils sont censés recevoir. Parce qu'en théorie la cuisine sont pas supposés avoir de pourboire. Ils sont supposés avoir un salaire de base qui vaut à la hauteur de ce qu'ils sont capables de faire. Eux sont pas payés très cher tandis qu'ils sont supposés être payés au moins 5 \$ de plus que ce qu'ils ont. Ils sont vraiment chiens, yo ça fait pas de sens que les managers prennent du tips...Mais ce 5 \$ là, ils vont aller le chercher dans nos pourboires. Pas nos pourboires de serveurs mais nos pourboires d'assistants comme busboy, hôtesse. En théorie, ça devrait juste être eux qui reçoivent. Tu sais les gérants par exemple, c'est la même chose. Leur contrat devrait être fixé plus haut. Il ne devrait pas recevoir une compensation monétaire par semaine juste parce qu'ils ne sont pas capables de les payer. Ça c'est pas ma faute. Que tu prennes l'argent que nous on vous donne pour redistribuer aux gens que t'es pas capable de payer, ça fait pas de sens. Et après ça, tu t'achètes d'autres restaurants. Pis les busboy, on est pas capable de recruter des personnes avec de l'expérience. Parce que ceux qui ont de l'expérience, ils ont vu le système ailleurs et c'est calculé en fonction du temps travaillé et aussi en fonction de quel moment de la journée.

(Paul, entretien 1, janvier 2020)

Le cas de Paul est particulier puisqu'il a « aperçu par hasard la pondération » et en connaissance, il réagit fortement à l'injustice de ce système et en montre la faille. Il réagit

d'autant plus que lui-même est passé par là et que cela a un double effet : (1) sur l'organisation du travail, puisque de nouvelles personnes arrivent sans cesse et qu'un processus de formation, pris en charge par les serveuses·eurs, se met en place, ayant aussi une incidence sur la qualité de service (bon ou mauvais service) ; (2) sur les serveuses·eurs (comme c'est le cas de Paul mais aussi d'autres¹¹⁵), en termes d'épuisement (« c'est fatiguant », « je suis tanné »). Puisqu'ils voient leur charge de travail augmentée par la supervision des nouveaux arrivants, charge perçue comme injuste dans la mesure où cela ne résoudra pas le problème de main d'œuvre. Pour Paul, ce roulement est dû à la mauvaise rémunération des commis·es en lien avec le mode de redistribution des pourboires mis en place dans l'Épicure.

Les directeurs eux-mêmes reconnaissent comme injuste le fait de percevoir une partie des pourboires des serveuses·eurs, comme en témoigne Thomas dans cet extrait :

Honnêtement, je ne comprends pas pourquoi on touche du pourboire. Mon salaire est annuel, je fais bien plus que mon personnel de salle. Mais bon. Si ça ne tenait qu'à moi, j'enlèverais les gestionnaires [directeur, chef de cuisine, gérants] de la redistribution. Je laisserais juste les commis, hôtesses et cuisiniers qui ont des plus petits salaires. J'ai essayé hein. Mais bon, ça change pas. On continue de perdre du beau monde.

(Thomas, entretien 1, avril 2020)

La plupart des serveuses·eurs sondé·e·s sont d'accord pour qu'une part de leur salaire soit prélevée si elle bénéficie aux bonnes personnes, ce qui signifierait, par exemple, que les pourboires seraient redistribués au prorata du temps travaillé et partagé avec les commis·es et les hôtesses, comme Jane en témoigne :

On fait des pourboires tellement insensés que si on partage avec tout le staff ce serait toujours correct. Donc ça ne me dérangerait pas. Ce qui me dérange c'est que parfois je ne trouve pas ça juste, car si les personnes ne travaillent

¹¹⁵ Plusieurs serveuses·eurs et les gérants eux-mêmes ont exprimé leur épuisement devant le grand roulement des commis·es, et leur mécontentement, puisque le service n'est pas aussi bon qu'ils le souhaiteraient.

pas fort pourquoi ils les toucheraient ? Si un de mes collègues travaille un samedi une fois par semaine et il prend autant de pourboire que nous qui travaillons cinq jours par semaine, je ne suis pas d'accord.

– Et là actuellement vos pourboires sont partagés ?

Non. Pas vraiment. Nos pourboires sont les nôtres excepté 4 %. Ces 4 % sont mis dans un pot commun puis ça se fait partager entre les commis et les hôtes. Ils méritent d'avoir un tip eux aussi. Je ne peux pas imaginer qu'ils n'en aient pas. Il y a plein de restaurants qui donnent plus de pourboires pour les commis et ils ne font pas ça dans le mien et je ne comprends pas. C'est complètement injuste. Je pense qu'ils devraient avoir plus que 4 %. Si je fais 250 \$ par nuit, mes commis font rien ? C'est pas juste ! Ils font tout le travail !

(Jane, novembre 2019)

Tout comme pour les salaires, l'opinion sur la juste redistribution des pourboires dépend de la position de chacun·e dans l'organisation. Ainsi, pour les serveuses·eurs, les pourboires doivent être partagés avec le personnel de soutien de la salle, alors que pour les cuisinier·e·s, ils doivent être équitablement partagés avec la cuisine, comme l'explique Martin :

Je suis payé à l'année [environ 46 000 \$ pour 50 h/semaine] ma condition est stable mais pour moi, quand tu travailles fort tu as une récompense. Je touche 200 \$ net de tips aux deux semaines. Le truc, c'est que j'ai toujours été payé moitié moins que les serveurs, au moins là, c'est balancé. Mais ça n'a pas toujours été comme ça. J'ai demandé une augmentation de salaire et elle n'a pas été acceptée, par contre à la place on m'a donné plus de tips. J'ai voulu voir comment ils répartissaient les tips mais ils ont refusé de me montrer et m'ont juste dit de rien déclarer. C'est sûr que j'aimerais que ce soit plus clair et savoir qui touche les tips. Mais tu comprends qu'on ne fournit pas le même travail ? Les serveurs c'est plus simple pour eux. Ils amènent des assiettes et ramassent des tables. Ok ils ont la gestion du client. En fait, on ne fait absolument pas la même chose. C'est pas les mêmes jobs. Le seul moment où

on se rejoint, c'est le client. Sauf qu'ils font beaucoup plus d'argent avec le pourboire. Ça ce n'est pas normal. Maintenant c'est mieux pour moi.

(Martin, entretien 1, février 2020)

Sous cet angle, nous pouvons constater que la redistribution des pourboires laisse un goût amer aux travailleuses·eurs de l'Épicure interrogé·e·s. Face à l'opacité du système de distribution des pourboires, à l'impossible négociation des conditions de salaire des commis·e et au fort roulement de main d'œuvre, certain·e·s serveuses·eurs décident de créer leur propre système de redistribution des pourboires, comme le montre cet extrait :

Pourquoi le chef a des tips ? Pourquoi les deux gérants ont des tips ? J'en ai parlé avec du monde pour faire une nouvelle convention collective de pourboires. Dans le fond, vu que maintenant, c'est moi qui donne les pourboires j'ai plus le droit d'être responsable mais il y a personne qui veut prendre cette responsabilité. C'est pas moi qui peux faire la convention, moi faut que je la signe. Il faut que ça soit une des personnes qui reçoit les pourboires qui doit être responsable de ça. On parle pas des mêmes pourboires là. Les pourboires des serveurs c'est les pourboires que les clients me donnent. Mais le pourboire des autres c'est le pourboire que nous on donne à eux [le 4 % qu'ils reversent au restaurant]. Donc c'est à eux de décider. C'est marqué sur le site de la CNESST. Quand tu arrives pour imprimer le formulaire : « la personne responsable c'est une des personnes qui reçoit les pourboires », comme les busboys, hôtesses. Comme nous on leur donne, on peut pas décider. Dans toutes mes années de restau, c'est sûr qu'il y a de l'argent qui doit aller au busboy parce qu'ils te soutiennent. [...] Moi je donne. Quand la personne m'a aidé et a fait un bon service, je lui donne une part mais c'est de ma poche tu comprends ? Je peux rien faire d'autre. Je suis tanné de former du monde.

(Paul, entretien 1, janvier 2020)

Malgré sa tentative pour faire signer une convention lorsqu'il était commis (tentative qui a échoué à cause de la crainte des travailleuses·eurs de perdre leur emploi), Paul a choisi de ne

pas divulguer le système de pondération au reste de ses collègues et de redonner une partie de ses pourboires aux commis·es qui font « du bon service » de façon individuelle et cachée. Cette pratique lui permet de fidéliser son personnel de soutien et ainsi, de ne pas avoir à reformer du personnel continuellement. Cette pratique est répandue dans l'Épicure puisqu'en présence d'un système qu'iels considèrent injuste, les serveuses·eurs mettent en place un système parallèle, rééquilibrant, selon l'idée qu'iels se font de la justice distributive, comme l'illustre l'exemple de Paul qui — choisissant de ne pas divulguer le schéma en place — se fait juge du mérite de chacun.e.

Comment expliquer que les serveuses·eurs de l'Épicure prennent position face à la redistribution des pourboires en faveur des commis·es et ne considèrent pas pour autant la distribution avec les employé·e·s de la cuisine? Trois raisons peuvent l'expliquer. Premièrement, la plupart des serveuses·eurs de ce restaurant ont d'abord été commis·e. Iels connaissent donc la charge de travail et reconnaissent la grande précarité de ce poste. Ensuite, la forte rotation de main-d'œuvre a un effet direct sur leurs conditions de travail, leur épuisement et leur performance de service. Or, le bon service est directement relié à ce qui pour eux, constitue une composante pleine et leur salaire : les pourboires des client·e·s. Sous cet angle, il est important que le personnel de soutien soit compétent et justement récompensé. Tandis que la situation en cuisine, bien qu'iels reconnaissent l'injustice dont iels font l'objet, semble éloignée de leur fonctionnement. De plus, ce n'est pas à eux de « compenser le salaire qu'ils sont censés recevoir » (Paul, janvier 2020). Finalement, les pourboires ne sont pas perçus par les serveuses·eurs comme un « extra » (comme cela peut être le cas dans d'autres contextes nationaux comme la France, ou pour certain·e·s travailleuses·eurs de la cuisine) mais comme la composante principale de leur salaire. Sous cet angle, redistribuer une part significative de leur salaire parmi l'ensemble des salarié·e·s du restaurant ne saurait faire sens à leurs yeux.

L'effet de la crise sur les perceptions de justice salariale

La survenue de la pandémie oblige d'abord à réexaminer les perceptions de justice en sortant du cadre de l'entreprise elle-même, dans la mesure où l'injustice perçue s'est concentrée sur la réponse apportée par les gouvernements à la crise. Ainsi, dans le sondage de l'ARQ (2020), près de la moitié des établissements de restauration québécois sondés se disent

insatisfaits des mesures gouvernementales. Parmi les critères de l'insatisfaction, apparaissent les procédures trop complexes, les critères trop restrictifs et les montants insuffisants (ARQ, 2020). Le manque de clarté, d'information, de plan concret et suffisant de la part du gouvernement tend à générer de l'anxiété chez les travailleuses·eurs et propriétaires du secteur de la restauration, en plus de creuser un fossé entre les établissements qui auront les moyens de rester ouverts et pourront survivre à la crise, et ceux qui ne le pourront pas. Avec la crise sanitaire, il y a eu une augmentation des disparités salariales déjà présentes dans le secteur de la restauration et des inégalités puisque de nombreux restaurants ont dû fermer. De fait, ce sont les travailleuses·eurs les plus vulnérables qui sont le plus affecté·e·s. Les sentiments d'injustice éprouvés vis-à-vis du gouvernement diffèrent sensiblement selon la position de chacun·e dans l'organisation.

La prestation canadienne d'urgence (PCU) : une rémunération appréciée

Dans ce chapitre, j'ai révélé la présence d'une injustice salariale qui se base sur l'insécurité des salaires horaires, leur grande variabilité, leur inégalité ainsi que sur l'opacité des systèmes de rémunérations et de distributions des pourboires.

En réaction à la crise pandémique et aux mesures de protections sanitaires mises en place qui ont impliqué plusieurs fermetures et arrêts de travail, le gouvernement canadien a créé des programmes de soutien comme je l'ai montré dans le premier chapitre à propos des effets de la crise (p. 37-39). Pour les travailleuses·eurs, la principale aide était la prestation canadienne d'urgence (PCU), qui visait à soutenir ceux ayant perdu leur emploi, en leur donnant un montant minimum de 2 000 \$ par mois avec une possibilité de renouveler la demande 8 fois.

Les employé·e·s les moins rémunéré·e·s perçoivent positivement les aides reçues qui dans le cas des commis augmentent substantiellement leur paie, comme en témoigne Pierre dans cet extrait :

Honnêtement, les paiements qu'ils nous donnent, le 1000 \$ par deux semaines c'est plus que qu'est-ce (sic) que je fais en moyenne. En règle générale, je ne

fais jamais 2000 \$ par mois même si c'est très occupé. C'est bien. Très bien (rire).

(Pierre, commis, juin 2020)

Ce sentiment de satisfaction est partagé par l'ensemble des commis·es (cuisine et salle) et hôtesse interrogé·e·s. De fait, la PCU rétablit l'injustice distributive précédemment énoncée puisqu'elle répond à leurs besoins en leur donnant un montant plus important de salaire. Également, le montant étant le même pour tout le monde, ce qui est clairement affiché sur le site du gouvernement, iels se sentent satisfait·e·s¹¹⁶. Aussi, les commis·es estiment avoir une meilleure stabilité financière puisqu'iels peuvent prévoir leur salaire. Au-delà, des inégalités salariales qu'iels ont vécues au sein de l'Épicure, cette situation d'exception soulève des questions quant aux normes de rémunération de manière générale puisque le salaire horaire minimum actuel est bien inférieur à ces 2 000 \$. Pourtant le gouvernement lui-même affiche que c'est « le minimum » nécessaire. Cette aide a eu un effet sur l'organisation du travail de l'Épicure puisqu'iels ne retourneront pas travailler au sein du restaurant¹¹⁷.

Pour Martin, second de cuisine, la rapidité avec laquelle le gouvernement a mis en place la PCU a permis de soulager ses inquiétudes :

Financièrement ça a pas tant... il y a pas eu de période tampon difficile donc ça m'a enlevé un gros stress de savoir que j'étais setté avec le gouvernement. Ils ont établi les programmes assez rapidement et heureusement.

(Martin, entretien 2, avril 2020)

Pour les serveuses·eurs, l'appréciation des prestations du gouvernement a été évolutive. Au départ, lorsque j'ai interrogé les serveuses·eurs pendant la période de confinement, ceux-ci déplorait l'écart de salaires « puisqu'iels gagnent bien plus avec les pourboires ». Mais

¹¹⁶ Notons qu'ici je fais référence aux travailleuses·eurs de l'Épicure.

¹¹⁷ Hormis le fait que le personnel de soutien de la salle a été rappelé en dernier, lorsque j'ai interrogé plusieurs travailleuses·eurs de l'Épicure : Pierre, Agathe, Jules tous·tes m'ont exprimé leur satisfaction de recevoir cette aide et que tant que ce serait le cas, iels ne retourneraient pas travailler pour l'Épicure car le salaire ne valait pas le coup.

lorsque j'ai interrogé des serveuses·eurs qui sont retourné·e·s travailler au sein de l'Épicure lors de la réouverture, ce discours avait changé. Ceux qui se plaignaient de la PCU se plaignent maintenant de leur salaire horaire puisqu'il est aujourd'hui bien en dessous du salaire perçu auparavant, et parfois même en dessous du salaire minimum (« Pour vrai, c'est ridicule. On fait même pas 20 pièces de *tips* », Axel, août 2020). De plus, les serveuses·eurs ne bénéficient pas de pourcentages sur les commandes à emporter¹¹⁸ et continuent d'être payé·e·s au salaire des « salarié·e·s à pourboire » et de reverser les 4 % au restaurant. Si le système de redistribution des pourboires était déjà problématique avant la crise au sein de l'Épicure, celui-ci s'avère inopérant en temps de crise sanitaire.

Thomas m'explique que pour l'instant, tout ce qui a trait aux pourboires est en « zone grise ». À ma connaissance, aucune communication de la part du gouvernement n'a été faite sur le statut de « salarié au pourboire ». Or, dans la conjoncture actuelle, il semble évident que ce système — mis en place par le gouvernement — est inefficace et pénalise grandement les travailleuses·eurs les plus précaires du secteur de la restauration. Ce qui pourrait expliquer en partie pourquoi certain·e·s d'entre eux ne souhaitent pas revenir travailler.

Cette attitude contraste avec l'exemple de Martin qui est revenu travailler au sein de l'Épicure au courant de l'été 2020 :

Là je punch mes heures. Avant je faisais 50 h ou plus mais je punchais pas.

Ils ont changé ton type de rémunération ?

Non, ils ont gardé mon salaire mais je punch.

Ça change quoi ?

Je sais pas ce que ça change exactement... je fais peut-être 400 \$ de moins ?

Avant je faisais 5 jours par semaine, là je fais 4 jours. Je fais à peu près 36 h mais avec les impôts, ça va aller. Je comprends, les ventes ne sont plus ce

¹¹⁸ Soit une solution largement adoptée par les restaurants pour faire face aux décisions de fermeture des salles à manger.

qu'elles étaient, c'est désastreux. Mais je suis vraiment content d'être revenu. Je veux travailler et je l'ai communiqué à mon chef [de cuisine].

(Martin, entretien 3, août 2020)

Le témoignage de Martin montre que sa modalité de rémunération a changé puisqu'elle est inhérente aux heures qu'il travaille. Cependant, comme ce système n'est pas officiellement communiqué par l'équipe de gestion, Martin ne sait pas ce que ça change. Mais en réalité, il perçoit moins de salaire et n'a donc pas gardé son salaire comme il me le dit. On voit dans ce témoignage une contradiction. Mais celle-ci n'est pas perçue comme une injustice et ne semble pas l'affecter. Au contraire, Martin comprend puisqu'il se rend bien compte que la situation du restaurant n'est plus ce qu'elle a été. De plus, ses émotions positives en lien avec son retour au travail influencent certainement sa propre perception de la situation.

Naviguer en eaux troubles : quand les aides concurrencent l'employeur

Victor a vécu la crise comme « un tsunami », propriétaire de plusieurs établissements de restauration, en continuelle croissance, la pandémie lui a demandé beaucoup d'efforts pour tenir le cap comme le montre cet extrait :

[...] Oui malgré qu'on ait des subventions ; j'ai vécu ça comme un tsunami. Il n'y a pas de planifications à long terme. Oui avec des banquiers, on fait des planifications à long terme mais durant la COVID, selon les subventions, selon la situation, on navigue. Tous les jours. On changeait d'idée, on changeait d'opinion, on changeait nos décisions. On change tout le temps, selon la situation du COVID, selon la situation du gouvernement. C'est une situation assez difficile pour les business.

(Victor, juillet 2020)

En ce qui concerne les aides gouvernementales, les perceptions de Victor oscillent entre une appréciation positive des aides pour les baux et une incompréhension, voire un sentiment d'injustice, face aux aides pour les salaires distribuées (PCU) :

Je dirais que les subventions salariales ça aide, les subventions de loyers dans mon cas, je suis chanceux. Tous les bailleurs que j'ai, ils ont accepté de le faire. Mais je connais beaucoup de business qui ne reçoivent rien sur les loyers parce que la subvention c'est pour aider aux loyers des petits commerçants mais c'est pas vrai du tout. C'est pour aider le bailleur. Parce que c'est le bailleur qui décide s'il va aller chercher la subvention de loyer ou pas. C'est le bailleur qui décide. Pour X raison, le bailleur il vous aime pas. Il n'est pas obligé d'aller chercher cette subvention. Parce que, oui il y a des critères pour le commerçant mais c'est le bailleur qui décide s'il va aller chercher cette subvention-là ou non. Parce que lui ça implique qu'il doit donner un rabais au locataire. Techniquement au début, le fédéral puis le provincial aidaient pour 50 % le locataire, le locataire doit payer 25 % et le propriétaire doit donner 25 % de rabais au locataire. Mais s'il veut pas, s'il décide que non pour lui il veut que le locataire le paye à 100 % malgré que le gouvernement québécois ils ont ajouté un 12 % de plus pour le propriétaire. Donc la perte du bailleur au final représente seulement 13 % et encore là, c'est pas tous les propriétaires qui vont aller chercher ça. Parce que pour lui, il va évaluer son avantage. Je te donne un exemple, si je suis bailleur et toi tu es le locataire. Si moi je sais que tu as mis des gros investissements dans le local et que je sais que tu es capable d'aller chercher des prêts par-ci par-là tu es capable de survivre, j'ai aucune raison d'aller chercher cette subvention-là.

(Ibid.)

Victor s'estime chanceux puisque le bailleur a accepté de faire la démarche d'aide d'urgence du Canada pour loyer commercial (AUCLC) qui, rappelons-le, couvre 75 % des loyers des locaux. Dans le premier chapitre, j'avais soulevé les possibles inégalités qui peuvent survenir si le bailleur refuse de demander cette aide. Ce n'est pas tant cette procédure qui est perçue comme injuste par Victor mais plutôt les prestations d'aides qui sont données aux travailleuses·eurs tels que la PCU :

Et en voyant que ça marchait bien, on a décidé de rouvrir tous les autres établissements pour la vente à emporter et les livraisons. Avec les subventions du gouvernement et tout, ça aide. Je ne peux pas dire le contraire. Sauf que la PCU, non. On a eu beaucoup de misère à trouver du monde pour revenir travailler. Parce que soit les gens ont peur, soit les gens préféreraient rester à la maison et recevoir un chèque au lieu de travailler. Encore là, présentement on vit la même situation : on manque de main d'œuvre. Le taux de chômage est super élevé, mais, il y a de la main-d'œuvre ! Juste, les gens ne veulent pas revenir travailler à cause du PCU. Surtout dans le domaine de la restauration, je dirais que 80 % de notre personnel ce sont des étudiants. Et surtout quand le gouvernement donne des subventions aux étudiants c'est — c'est mon opinion personnelle — la vraie chose c'est pas qu'il y a pas de job, il y en a de la job ! Tous les restaurants que je connais me disent la même chose : le PCU c'est vraiment mauvais pour nous. On n'est pas capable d'engager du monde. Moi à cause de ça, j'ai dû donner à certaines personnes des primes COVID. Augmenter leur salaire et tout et tout. Déjà là on a des chiffres d'affaires vraiment bas. Certains restaurants je dirais même 10 % 20 % du chiffre d'affaires normal puis on se retrouve à payer plus cher notre main d'œuvre.

(Ibid.)

Nous avons vu comment la PCU pour les travailleuses·eurs permettait de remédier à une certaine injustice distributive. Or, ce processus a directement un impact sur l'organisation du travail puisque, selon Victor, certain·e·s travailleuses·eurs préfèrent ne plus travailler et recevoir cette aide. Toutefois, nous avons vu que les individus veulent travailler (Martin), mais il faut que les conditions d'emploi et de salaire soient justes et suffisantes. Le montant de 2000 CAD donné par le gouvernement semble plus juste pour certain·e·s travailleuses·eurs que leur salaire horaire qui est précaire.

Si la PCU permet de rétablir une justice pour les travailleuses·eurs, elle ne fonctionne pas pour l'employeur et lui fait même concurrence. La PCU empêche Victor de recruter du

personnel et le contraint à offrir des salaires compétitifs. Or, en l'état, offrir des salaires compétitifs met en péril son entreprise puisque le chiffre d'affaires n'est plus le même que celui d'avant la crise. Mais sans travailleuses·eurs, il ne peut laisser ouverts ses établissements. Tout ceci l'oblige à procéder aux déclassements et à la réorganisation par le bas dont j'ai déjà fait état dans le chapitre précédent. De plus, notons que si avant la crise, la rétention des commis·es de salle constituait déjà une problématique pour l'Épicure, avec la crise, on peut imaginer le réel défi que cela représente. Notamment en termes de salaire mais aussi de risques sanitaires qui engendrent une toute nouvelle dimension que les travailleuses·eurs prennent en compte lorsqu'ils envisagent leur retour en emploi¹¹⁹.

Pour faire face à cette situation, Victor propose un autre système d'aide qu'il estime plus juste :

Moi si j'étais le gouvernement, ce que je ferais, au lieu de donner le PCU et le chômage puis ci, puis ça, j'exigerais que toutes les entreprises gardent tous les salariés. Ce qu'ils devraient faire, c'est que si vous perdez 10 % des revenus alors 10 % des salaires vont être subventionnés et 10 % des frais fixes vont être subventionnés. Au lieu de faire le loyer. Oublie ça. Il y aurait juste deux subventions. Si vous perdez 100 % des revenus, l'exigence c'est toujours de garder tout votre staff. 100 % des revenus de salaires vont être payés par le gouvernement, 100 % des frais fixes vont être payés par le gouvernement. Pourquoi ? S'ils payent 100 % et l'entreprise perd 100 % de toute façon ces personnes-là se retrouveraient au chômage ou sur la PCU. Ça revient au même. L'impact c'est qu'en faisant ça, 100 % des entreprises vont survivre. Parce que c'est extrêmement important pour le gouvernement que ces entreprises survivent parce que c'est 90 % de leurs revenus. Une entreprise génère des taxes TPS/TPQ pour le gouvernement, paie des impôts pour le gouvernement, paie des salaires et ces salaires la paient des impôts. Pis avec

¹¹⁹ La moitié des travailleuses·eurs interrogé·e·s lors de la période de confinement m'ont exprimé que l'incertitude quant aux risques sanitaires leur faisait considérer leur retour au travail.

le salaire, ils achètent des choses, pis ils paient des taxes. Tout tourne autour des PME. Il faut sauver les PME.

(Ibid.)

Dans ce système, le gouvernement prendrait en charge la survie des PME en couvrant les frais engendrés par les pertes. Dans sa vision, en soutenant d'abord les petites entreprises, le gouvernement soutiendra les travailleuses·eurs qui voudront travailler. Ce point de vue répond directement à sa vision traditionnelle et libérale dans laquelle, un salaire ça se mérite. Or, en soutenant les travailleuses·eurs, le gouvernement fait défaut à sa conception. Pour Victor, ce n'est pas juste de recevoir de l'argent si on ne travaille pas, alors cette question n'a pas été soulevée par les travailleuses·eurs.

Conclusion

Ce dernier chapitre de résultats présente le dernier *et non des moindres*, enjeu organisationnel observé et analysé au sein du restaurant Épicure : les systèmes de rémunérations. D'abord, il apparaît important de rappeler la grande précarité salariale qui prévaut au sein du secteur de la restauration québécois (ainsi que je l'ai montré p. 34). Ensuite, il faut souligner qu'au sein du restaurant étudié, mais également du groupe d'hospitalité, des règles de rémunérations distinctes s'appliquent renforçant la disparité salariale déjà présente dans ce secteur¹²⁰. À cela, s'ajoutent une impossible négociation salariale et une redistribution des pourboires selon un système de pointage qui comporte l'atypicité d'inclure la gestion du restaurant dans la distribution.

¹²⁰ Une disparité salariale qui s'avère renforcée par la création du statut de « salarié·e à pourboires » conférant des règles de rémunérations distinctes et étant au cœur de nombreux débats au Québec. Ces débats ont été ravivés par la crise sanitaire puisque, si on parlait déjà des tensions qui émanaient de ce statut avant la crise (21 articles de presse parus sur le sujet depuis 2015), depuis la crise, 16 articles ont été publiés faisant tous état des mêmes faits saillants et des mêmes revendications prioritaires durant la période précédant la crise sanitaire : un partage plus équitable des pourboires et/ou une abolition de ce statut (voir dans la bibliographie la section correspondant aux articles de presse p. 274).

Comme pour les deux précédents chapitres, les témoignages des travailleuses·eurs ainsi que les observations ont permis de comprendre et d'analyser ce qui forme leur perception de justice et comment iels y régissent. D'abord, les perceptions de justice salariale renvoient ici tant à la dimension distributive qu'aux dimensions procédurales et interactionnelles. Bien que nous puissions identifier ces différents éléments de la justice organisationnelle, force est de constater que d'autres critères interagissent pour construire une perception générale de la justice de l'organisation et de sa structure qui influence la perception de justice salariale des travailleuses·eurs de l'Épicure.

Ces résultats corroborent les travaux de Lind (2001) qui montrent que, confrontés à la crainte d'être exploités ou exclus, et au manque d'information, les individus forment des jugements au sujet des différentes facettes de la justice organisationnelle en se basant sur les informations auxquelles iels ont accès, afin de former une évaluation globale. Pour Lind, cette évaluation globale leur servira de guide dans leurs attitudes et comportements (Lind, 2001). Dans notre cas, les disparités salariales touchant les commis·es ont suscité une réaction de la part des serveuses·eurs et des gérants qui ont, en vain, tenté de réagir. Cette situation a amené certain·e·s d'entre elleux à faire « leur propre justice » en construisant des systèmes informels de pourboires qui sont basés sur des critères qui relèvent à la fois de la relation entre les serveuses·eurs et le personnel de soutien, mais aussi des compétences professionnelles qui aideront le « bon show ». Cette attitude corrobore les résultats de Gatta (2002) qui montrent la part de contrôle des serveuses·eurs sur leurs pourboires. Sauf que dans notre cas, cette possibilité est mobilisée pour rétablir la justice et rééquilibrer le salaire de certain·e·s commis·es. Shapiro-Pearl (1989) expliquait que les stratégies de résistances sont « des actes créatifs faits par les travailleuses·eurs avec l'intention de limiter, plus que de changer, ce que la gestion peut leur faire, en même temps qu'ils gardent leur emploi » (*ibid.* : 194). Dans notre cas, cette stratégie est à la fois une manière de limiter mais aussi et surtout, une façon de changer « silencieusement » (faisant écho aux rébellions silencieuses de Soares, 1997) et implicitement les règles du jeu.

En outre, l'analyse des perceptions de justice sur les salaires des travailleuses·eurs de l'Épicure permet de montrer que les perceptions dépendent fortement de la position de

l'employé·e dans le restaurant (puisque'une grande part d'instabilité financière y est reliée), mais aussi, des trajectoires et des postes professionnels occupés et expérimentés auparavant. Par ailleurs, l'éthos professionnel des travailleuses·eurs vient modérer ou masquer certaines pratiques de l'organisation du travail (les serveuses·eurs redistribuent une partie de leurs pourboires aux employé·e·s qu'iels considèrent bon·ne·s).

In fine, la prise en compte du contexte de crise permet de révéler le dysfonctionnement de la rémunération des salarié·e·s à pourboires puisque sans un achalandage conséquent des client·e·s, le salaire des serveuses·eurs « ne vaut plus le coup » (Paul, Jane, Axel). Elle met également en lumière les tensions plus profondes sur la manière d'envisager la juste rémunération des travailleuses·eurs puisque la prestation d'urgence mise en place par le gouvernement canadien donne un minimum « nécessaire » qui est bien au-dessus du minimum salarial prévu actuellement dans les normes de rémunérations.

Conclusion générale

Cette thèse est née de l'imbrication de mes expériences personnelles en restauration et de mes questionnements de recherche sur les liens entre les conditions de travail et d'emploi et la santé des travailleuses·eurs. C'est au travers des perceptions de justice de ces dernier·e·s que j'ai construit ces questionnements. À cet égard, la première question qui a guidé cette recherche était la suivante : comment se saisir des perceptions de justice que les salarié·e·s de la restauration développent en lien avec leurs conditions de travail ?

Le travail ethnographique de 16 mois mené au sein du restaurant Épicure a fait émerger différents enjeux organisationnels, relationnels et émotionnels qui m'ont amené à revoir le cadre d'analyse initial de cette étude de la justice organisationnelle (Greenberg, 1993) pour y intégrer une approche compréhensive, holistique et processuelle des perceptions de justice. Cette démarche construite par et avec le terrain a permis de saisir dans quelle mesure les perceptions de justice pouvaient se transformer dans le temps et étaient liées à différents contextes sociétaux et organisationnels ainsi qu'à la diversité des collectifs de travail et des trajectoires biographiques et professionnelles. Ces évolutions et ces articulations ont été d'autant plus perceptibles que la crise sanitaire relative à la COVID-19 a fortement impacté le secteur de la restauration.

Cette conclusion s'articule autour de cinq sous-parties. Les quatre premières sous-parties reviennent sur les différents partis-pris de cette thèse et répondent aux grands ensembles de questions posées (p. 78). La dernière sous-partie expose les limites de cette recherche et propose quelques avenues.

L'Épicure : les trois enjeux organisationnels-clés de ce restaurant

À la suite des observations et des entretiens, trois enjeux se sont avérés centraux : la division du travail ainsi que les enjeux relationnels qui en découlent, les promotions et les systèmes de rémunérations.

Une division du travail prononcée et des enjeux relationnels intercollectifs

L'établissement Épicure est un grand restaurant montréalais inséré dans un groupe entrepreneurial qui se dit inscrit dans l'hospitalité, ce qui affiche d'entrée de jeu une volonté de se démarquer au sein du secteur de la restauration, notamment en portant une attention très particulière au service à la clientèle.

Ce restaurant est caractérisé par une division du travail entre la salle et la cuisine particulièrement marquée, à l'image de ce que plusieurs études antérieures avaient déjà souligné à propos d'autres terrains d'investigation (Cahour et Pentimalli, 2005 ; Fellay, 2009 ; Monchatre, 2010 ; Weber, 2011 ; Compagnat, 1985 ; Whyte, 1949). Toutefois, dans notre cas cette division est encore plus prononcée tel qu'en témoigne la présence du poste de *link*, créé au regard de la volonté de réguler les communications entre la cuisine et la salle pendant un service, mais qui, en réalité limite le contact entre le personnel de la cuisine et la salle, rendant complexe la création de liens entre elleux.

De même, d'autres travaux (Cahour et Pentimalli, 2005 ; Drouard, 2004 ; Cullen, 2000 ; Kang *et al.*, 2010 ; Whyte, 1949) avaient pointé, à l'instar des constats relatifs à l'Épicure, que le travail en cuisine était fortement hiérarchisé, les employé·e·s étant appelé·e·s à respecter strictement les prescriptions émanant du chef de cuisine.

En salle, la division du travail s'avère d'autant plus complexe que, par-delà l'apparence d'une hiérarchisation et d'un encadrement bien affirmés, la réalisation du service est en réalité fortement tributaire de la micro-gestion élaborée *in situ* par les serveuses·eurs. D'ailleurs, des recherches menées sur le travail de service en salle ont déjà montré que les serveuses·eurs s'occupaient de toutes les dimensions de ce service et, plus largement, de l'image sociale du restaurant (Compagnat, 1985 ; Fellay, 2009 ; Laperrière, 2014). Cependant, dans notre cas, le service en salle est majoritairement réparti entre les commis·es et les serveuses·eurs, ce qui engendre divers enjeux relationnels. Dès lors, c'est moins la prescription officielle de l'organisation qui prévaut que les arrangements internes entre travailleuses·eurs dont l'effectivité est suspendue à la satisfaction de trois conditions : la reconnaissance de la précarité

du travail des commis·es de la part de certain·e·s serveuses·eurs, la reconnaissance des bon·ne·s serveuses·eurs de la part des responsables de la salle ainsi qu'une volonté explicite de travailler avec des personnes dont on apprécie la professionnalité. Ces arrangements témoignent de la traduction concrète de formes de solidarité d'une part, entre certain·e·s serveuses·eurs et d'autre part, entre intercollectifs de travail (serveuses·eurs et commis·es). Cependant, cette solidarité ne parvient pas toujours à être effective puisque certain·e·s commis·es déplorent avec force l'inflation quantitative des injonctions qu'ils reçoivent au point qu'elles sont traversées de diverses contradictions.

À ces tensions, s'ajoute le poids de la pression du marché telle qu'elle s'exprime au travers des appréciations de la clientèle mobilisées par les gestionnaires de l'établissement en vue d'améliorer la qualité du service mais aussi, pour jauger la portée de l'apprentissage des travailleuses·eurs (ce qui influencera leur évolution au sein du restaurant). Ces appréciations creusent davantage la séparation entre la salle et la cuisine puisque des cuisinier·e·s déplorent que leur travail soit invisibilisé (si on ne parle pas de la cuisine en commentaire) ou discrédité par le service en salle (si on dit que le plat était bon mais le service mauvais).

Des logiques de promotions répondants à un double standard

Le système de promotions mis en place dans le groupe entrepreneurial et qui s'applique au sein de l'établissement étudié est *a priori* basé sur une conception méritocratique du travail selon laquelle la·le collaborateur·ice qui témoigne de l'ampleur distinctive de son engagement envers l'organisation a le plus de chances de bénéficier d'une promotion. Cette conception est influencée par la culture organisationnelle du propriétaire du groupe, pour lequel la part d'engagement et le degré d'investissement des employé·e·s envers son entreprise doivent être « justement récompensés ».

Toutefois, ma longue présence sur le terrain a permis de révéler que d'autres règles du jeu s'exprimaient au sein du restaurant. D'une part, il apparaît clairement que les promotions en cuisine et en salle ne dépendent pas tout à fait des mêmes critères d'autant que ce ne sont pas les mêmes personnes qui décident de ces promotions et que les possibilités d'évolution dans ces

deux espaces ne sont pas les mêmes¹²¹. D'autre part, alors que le système prétend répondre durablement à une logique de type marchand, un comportement discriminatoire, qui déroge aux principes méritocratiques promus par le propriétaire, se poursuit manifestement à l'encontre de la main-d'œuvre féminine.

Dans les faits, les promotions dépendent d'une logique à la fois marchande et genrée qui renforce le « plafond de verre » (Morrison *et al.*, 1987), compris ici comme la barrière invisible qui empêche les femmes d'accéder aux fonctions de gestion. Toutefois, comme je l'ai montré, à l'instar d'autres sociologues, ces barrières s'avèrent multiples (Moulin, 2016 : 288-292) : dès lors, il importe de rendre compte de ces diverses facettes résultant de différentes dynamiques (Buscatto et Marry, 2009 : 170-182). Dans le cas étudié ici, il s'avère que ces inégalités sont co-construites par deux protagonistes :

- Le propriétaire, dont la vision du travail, le parcours professionnel et les objectifs entrepreneuriaux façonnent ses perceptions de ce qu'est le travail professionnel, de ce qu'il est juste de pratiquer et de ses attentes envers les employé·e·s (chapitre 5) ;
- Le premier directeur de l'Épicure, dont les stéréotypes sexistes relatifs à l'uniforme, à la conciliation travail-famille et aux attentes envers les gérant·e·s l'amènent à exclure systématiquement les femmes des formations et des promotions de gérantes et à ralentir leur promotion depuis les postes de commises vers ceux de serveuses (chapitres 4 et 5).

Des logiques de rémunérations distinctes et opaques

Au sein de ce même établissement, se développent des logiques distinctes de rémunération, notamment entre des salarié·e·s rémunéré·e·s annuellement et ceux rémunéré·e·s aux taux horaires minimaux établis par le propriétaire du groupe et enfin, ceux

¹²¹ Rappelons qu'en cuisine, il existe trois types de poste : chef cuisinier, second de cuisine et cuisinier·e·s. Or, dans cette dernière catégorie « cuisinier·e·s » on retrouve tant les commis·es de cuisine que les cuisinier·e·s. En salle, il existe quatre types de poste : gérant, assitant·e gérant·e, serveuses·eurs, commis·es et hôtesses.

qui bénéficient d'un petit peu plus (p. 199). À ces différenciations, s'ajoute une redistribution des pourboires mise en place par le propriétaire du groupe qui s'avère opaque.

Selon la logique que suit ce dernier, la redistribution des pourboires inclut la cuisine et les postes de gestion du restaurant. Certes, la répartition des pourboires au Québec se fait généralement selon un système de points qui concerne la cuisine et la salle, mais un partage qui intègre les postes de gestion du restaurant s'avère singulier.

À ma connaissance, aucune étude menée au Québec n'aborde spécifiquement les enjeux de rémunération au sein d'un établissement de la restauration. Et pourtant, force est de constater, que les salaires ainsi que la redistribution des pourboires font couler beaucoup d'encre au sein des médias¹²² parce qu'ils sont au cœur d'enjeux cruciaux qui ont trait aux pénuries de main-d'œuvre et aux disparités salariales.

Pour ce qui est des pourboires, la plupart des études se focalisent sur ce qui conduit les client·e·s à laisser plus ou moins de pourboires (Conlin *et al.*, 2003 ; Lynn, 2001 ; Lynn, 2003 ; Zeigler-hill *et al.* 2015). D'autres études montrent qu'outre la compensation financière, les pourboires sont perçus par les travailleuses·eurs comme des « récompenses » pour le bon travail effectué (Conlin *et al.*, 2003 ; Laperrière, 2014 ; Zeigler-hill *et al.* 2015). Dans cette étude, ce n'est pas tant le montant des pourboires laissés par les client·e·s qui est en débat¹²³ mais leur juste distribution.

Pour les cuisinier·e·s, les pourboires doivent être redistribués de manière équitable, même part de pourcentage ou un pourcentage plus équilibré, entre la salle et la cuisine alors que pour les serveuses·eurs, ils ne doivent être distribués qu'entre les serveuses·eurs et les

¹²² En témoigne les nombreux articles de presse qui paraissent sur le sujet (2015-2021 : n=37) : « Le salaire, au cœur du malaise en restauration » (16 décembre 2021 ; Radio-Canada) ; « 13,50\$/h pour un poste de cuisinier Au Pied de Cochon : voici combien gagnent les employés en restauration » (17 novembre 2021 ; 24heures) ; « entre serveurs et cuisinier l'écart est grand » (13 septembre 2017 ; Radio-Canada) ; « Boom des salaires en cuisine » (27 mai 2021 ; La Presse) pour ne citer que quelques-uns.

¹²³ Cette conception résulte probablement du type de clientèle de l'Épicure : dans l'ensemble, elle est très aisée, ce qui fait qu'elle laisse des montants de pourboires importants allant fréquemment au-delà du 15% minimal requis.

commis·es jugé·e·s comme étant de bon·ne·s professionnel.le.s. Ce point de vue est renforcé par la vision commune de l'ensemble des serveuses·eurs du pourboire comme étant la composante principale de leur salaire alors que ce dernier ne constituerait qu'un extra.

Par-delà une présentation des résultats distinguant ce qui a trait à chacun des trois enjeux organisationnels, il importe de noter qu'ils sont profondément interconnectés. Ainsi, la division du travail influence les promotions et les rémunérations ; les promotions ont elles-mêmes des répercussions sur la division du travail et les rémunérations ; ces dernières ne manquent pas de rejaillir sur la division du travail et les promotions. Par exemple, c'est au travers des tâches entreprises par les travailleuses·eurs qu'ils démontreront leur engagement envers l'organisation et auront éventuellement une promotion. Cette promotion donnera lieu à de meilleures conditions salariales. Autre exemple, c'est parce qu'on a de meilleures conditions salariales que l'on peut « accepter » plus de charge de travail et être motivé à aller travailler.

Analyser les perceptions des travailleuses·eurs ainsi que des différents directeurs relatifs à ces trois enjeux a permis de faire ressortir l'interaction entre les dispositifs mis en place (formations, promotions, tâches prescrites etc.) et les actions concrètes des travailleuses·eurs que j'aborderai dans la quatrième sous-section de cette conclusion. En outre, cette approche a montré que ce qui est qualifié par les employé·e·s de juste ou d'injuste relève non seulement, de dimensions complexes relatives aux trajectoires biographiques et professionnelles ainsi qu'au capital académique des salarié·e·s (entre autres dimensions), mais aussi d'enjeux organisationnels et relationnels.

Perception de justice : une approche holistique

Étudier les perceptions de justice au travers des expériences et des discours des travailleuses·eurs en replaçant les unes et les autres au cœur de l'analyse a permis de montrer que les perceptions de justice des individus sont difficiles à décomposer en dimensions distinctes (procédurale, distributive, interpersonnelle et informationnelle) puisqu'elles renvoient à plusieurs principes de justice et de dénonciation.

Cette thèse se situe ainsi dans le prolongement des travaux remettant en cause la fragmentation des dimensions de la justice organisationnelle (Ambrose et Schminke, 2009 ; Colquitt et Shaw, 2005 ; Barclay et Kiefer, 2014 ; Lind, 2001 ; Shapiro et Kirkman, 2001). Ces travaux plaident pour une conception générale de la justice. Cette conception peut être analysée à travers la perception des individus sur l'équité des expériences (Lind, 2001). Elle peut renvoyer à une considération plus générale de l'équité afin de déterminer dans quelle mesure l'organisation du travail elle-même est équitable (Colquitt et Shaw, 2005 ; Cropanzano *et al.*, 2011). Enfin, elle peut être conceptualisée sous l'angle de la justice systémique (Haines *et al.*, 2021 ; Haines *et al.*, 2018).

Dans cette thèse, les témoignages des travailleuses·eurs inscrits dans des trajectoires personnelles, professionnelles ainsi que dans un contexte sociétal et organisationnel ont permis de montrer que les perceptions de justice des travailleuses·eurs ne sont pas uniquement une évaluation des processus en matière d'équité, mais sont intimement reliées à l'intersection de tous ces facteurs qui constituent les individus et leur propre perception de la justice mais aussi, du travail. Dès lors, les perceptions des travailleuses·eurs ne résonnent pas en fonction d'une seule dimension, qu'elle soit relative à des procédures dans l'organisation du travail ou à un évènement en particulier, mais selon tout un ensemble de principes qui dépassent l'organisation du travail elle-même.

Par exemple, il a été possible de montrer comment un travailleur particulièrement engagé et fidèle à l'organisation finit par la quitter. Ce comportement s'explique par une succession d'évènements, perçus de manière plus ou moins juste, conjointement aux objectifs de carrière de cette personne et à sa volonté de se réaliser, renvoyant ici directement au principe d'autonomie et de réalisation de soi (Dubet, 2006). Ce qui explique que ces évènements successifs soient venus à bout de son engagement envers le restaurant ne renvoie pas seulement à la nature de ces évènements et aux procédures, mais aussi à la manière dont ils sont entrés en conflit avec les principes et l'ethos de service qu'il avait incorporés.

De plus, la survenue de la crise sanitaire a permis de révéler, entre-autres, le caractère évolutif des perceptions de justice. En effet, suite à cette crise, les gestionnaires et les travailleuses·eurs ont dû effectuer de nombreux ajustements tels que, des mises à pied, des

déclassements, des réembauches et la prise en charge de plus de travail. Or, par exemple, alors que certain·e·s percevaient comme juste leur mode de rémunération, celui-ci s'est avéré « moins satisfaisant » ou « juste » au moment de la réembauche.

Tout au long de cette thèse, il a été démontré que les perceptions de justice des travailleuses·eurs sont complexes et s'inscrivent dans différents contextes et trajectoires ainsi que dans divers processus par lesquels les travailleuses·eurs se réapproprient, façonnent et (dé)masquent les expériences d'injustice en vue d'y faire face. Dès lors, il convient d'adopter une démarche holistique et processuelle puisque les perceptions de justice émergent en réaction à des systèmes d'interaction et à des conventions établies par différents acteurs (tels que les pouvoirs publics, l'entreprise, les collègues, etc.) ; mais ces conventions qui peuvent paraître justes ou injustes à un moment donné, peuvent évoluer et en conséquence, la perception des travailleuses·eurs pourra changer.

Les travailleuses·eurs au cœur de l'analyse des réactions émotionnelles aux injustices : ethos et trajectoires

Mettre les travailleuses·eurs au cœur de l'analyse des réactions émotionnelles aux injustices a permis de dégager le caractère évolutif et singulier des normes comportementales et de dégager que certaines perceptions de justice et réactions émotionnelles sont modulées selon la position professionnelle des personnes, les postes qu'ils ont pu occuper auparavant au sein de l'organisation, leurs trajectoires biographiques antérieures et leur ethos professionnel.

Chacun des chapitres consacrés aux résultats des investigations a montré d'abord comment l'organisation du travail ainsi que la culture organisationnelle construisaient des normes organisationnelles et comportementales qui étaient plus ou moins remises en cause par les travailleuses·eurs de l'Épicure. En particulier, cette recherche a permis de mettre au jour les liens qui s'établissent entre d'un côté, les standards de service et les mécanismes internes d'une organisation du travail complexe et de l'autre, les arrangements que mettent en place les travailleuses·eurs afin de préserver (ou non) leur mode d'exercice du travail – en l'espèce, des alliances stratégiques des serveuses·eurs et une redistribution informelle des pourboires - et leur santé, grâce notamment à une minimisation de la charge de travail.

Le concept d'éthos professionnel que j'appelle *ethos de service* permet ici, pour paraphraser Fusulier (2011 : 97), de définir *a minima* la profession par l'une de ses conséquences sur l'individu. Tout au long de cette ethnographie est apparue une configuration sociale commune (entre la cuisine et la salle) sur ce qu'est le « bon service ». Cette vision se traduit notamment par le point de ralliement des deux espaces de travail, à savoir les client·e·s, mais aussi par la volonté de vouloir faire de la bonne cuisine et de faire un « bon show ». C'est sous le principe de ce « bon show » et de cet ethos de service, non exclusif aux travailleuses·eurs de la salle, que se forme une éthique professionnelle qui conduit à justifier une injustice plutôt qu'une autre ou à rendre visibles et invisibles certaines pratiques organisationnelles.

Par ailleurs, en étudiant les représentations des travailleuses·eurs de la restauration, j'ai pu dégager que l'existence de cet ethos de service concourt à l'atténuation de la perception de certaines injustices et à modérer l'expression d'émotions négatives. C'est aussi au regard de ce dernier que certaines injustices peuvent plus facilement être exprimées, comme celle relative à l'insuffisante rémunération des commis·es, source des taux élevés de rotation et d'intensification du travail.

Les perceptions de justice, les réactions émotionnelles et l'éthos sont également influencés par les trajectoires personnelles des employé·e·s. Par exemple, bien que les travailleuses de l'Épicure aient conscience d'une forte inégalité de traitement entre hommes et femmes, leurs modes de réaction diffèrent sensiblement. Alors que deux serveuses — Jane et Lydia —, conscientes de ce traitement différencié et inéquitable, vont faire preuve d'une grande endurance en la matière et tout mettre en œuvre pour se faire pleinement accepter et reconnaître par les responsables de l'organisation, une autre serveuse (Claire) et une commise (Agathe) décident de quitter l'organisation en dénonçant ces pratiques managériales discriminatoires.

Une telle différence s'explique en premier lieu par la volonté des premières de faire carrière dans la restauration (Jane et Lydia) et le choix de Claire de ne pas poursuivre son activité dans ce secteur professionnel. En second lieu, le capital académique semble constituer une clé interprétative pertinente : les deux employées qui ont témoigné des pratiques discriminatoires et ont quitté l'établissement — Claire et Agathe — disposent d'un capital académique élevé (une maîtrise) alors que les deux autres — Jane et Lydia —, qui témoignent d'un travail

émotionnel notable pour minimiser les effets de cette discrimination, ne disposent même pas d'un diplôme d'études secondaires. L'imbrication de ces deux critères — la volonté de faire carrière dans le secteur et le niveau de capital académique — détermine la capacité à dénoncer explicitement ou non les injustices subies par la main-d'œuvre féminine et permet de comprendre pourquoi les employées ne répondent pas de la même manière aux injustices.

Les différentes capacités d'agir face à l'injustice

Dans tous les cas, les expériences de l'injustice et les réactions émotionnelles des travailleuses·eurs résultent de différents facteurs qui dépassent la simple sphère professionnelle et déterminent la capacité d'agir des travailleuses·eurs (Zimmermann, 2011). De fait, la démarche *abductive* et compréhensive entreprise dans cette recherche a mis au jour des tensions, des contradictions, ainsi qu'une manifestation plurielle des sentiments d'injustice et des réactions émotionnelles des travailleuses·eurs de la restauration, sachant qu'elles sont indissociables d'une double dimension sociétale et temporelle.

Afin d'expliquer comment les réactions émotionnelles aux injustices configurent des conduites spécifiques des travailleuses·eurs, je mobilise le modèle développé par Alfred Hirschman, dans son ouvrage *Exit, Voice and Loyalty* (1970). Dans le triptyque hirschmanien, la défection et la prise de parole prédominent. La défection consiste à manifester silencieusement son mécontentement en quittant l'organisation alors que la prise de parole serait une façon d'afficher son mécontentement en ayant comme objectif de modifier l'organisation. La loyauté, quant à elle, traduirait un sentiment de fidélité et d'obligation envers l'organisation.

Le modèle de Hirschman permet de penser les conduites des travailleuses·eurs en lien avec leur intégration à l'organisation¹²⁴. Il s'est agi de penser l'articulation entre les sentiments

¹²⁴ Ce modèle est utilisé par plusieurs sociologues pour expliquer et caractériser les différentes formes d'intégration professionnelle d'une part (Paugam, 1999) et les « comportements de résistance et évasions » de l'autre (Jounin, 2007). Paugam distingue quatre formes d'intégration - assurée, incertaine, laborieuse et disqualifiante - en croisant la précarité de l'emploi et celle du travail (Paugam, 1999). Toutefois, à propos de ces différentes formes d'intégration, Paugam écarte l'idée de défection. Jounin quant à lui, montre que les ouvriers du bâtiment ont recours à deux conduites : une prise de parole parfois collective (notamment par le biais des syndicats) et une défection individuelle qui se traduit par des

d'injustice, les réactions émotionnelles et les conduites possibles des travailleuses·eurs en les resituant dans le contexte organisationnel retracé au travers des trois caractéristiques de l'organisation et de la gestion du travail — division, promotions et rémunérations —.

Une défection révélatrice de logiques de démission plurielles

Comme nous l'avons vu, la démission peut résulter de l'expérience multidimensionnelle de l'injustice telle que l'illustre le cas d'un serveur (Axel) qui, très fidèle à l'organisation, a évolué vers un poste de gérant mais qui, comme le révèle cette ethnographie, a vécu différentes situations d'une injustice telle qu'elles ont poussé à bout sa loyauté. Parmi ces expériences, interviennent son déclassement¹²⁵, alors même qu'il continue d'assumer les fonctions de gérant sans bénéficier de la paie correspondante et qu'il en déplore la pénibilité ; le non-respect des engagements en matière de promotion salariale de la part du propriétaire¹²⁶ ; la baisse de qualité du service et de la nourriture servie¹²⁷ alors qu'elle est partie intégrante de son ethos. Toutes ont créé une brèche telle dans son attachement à l'entreprise qu'elle l'a poussée à démissionner.

Barclay et Kiefer (2014) montrent que démissionner de son emploi est une option préférable au non-respect de la performance. Dans cette étude, la démission ne peut s'expliquer par « le non-respect de la performance » puisque plusieurs employé·e·s ont démissionné·e·s parce qu'ils n'étaient pas en accord avec les standards de service (Pierre, commis), les logiques de promotions (Claire, serveuse ; Agathe, commise) ou parce qu'ils ont trouvé de meilleures

comportements d'absentéisme et quelques démissions (Jounin, 2007). Notons que Jounin (*Ibid.*) précise que cette prise de parole n'est pas permise à tous puisque les salariés les plus précaires s'avèrent être moins considérés par leur employeur et leur prise de parole est menacée par la possibilité d'un renvoi (*Ibid.* : 360 – 362). Cette prise de parole s'avère alors « peu collective » dans certaines configurations dans lesquelles la contestation prendra de ce fait la forme de la fuite.

¹²⁵ Suite aux restructurations et à la réorganisation entreprise par le propriétaire et le directeur actuel du restaurant, en réponse à la crise sanitaire, Axel a été réembauché comme serveur alors qu'il occupait un poste de gérant avant la crise.

¹²⁶ Notamment lorsque ce dernier lui promet une augmentation salariale en lui serrant la main mais elle ne s'est jamais concrétisée.

¹²⁷ Différents reclassements ont été effectués pour pallier les effets de la période de crise sanitaire qui ont entraîné une surcharge de travail pour plusieurs travailleuses·eurs qui ont dû gérer plusieurs postes en même temps.

conditions d'emploi ailleurs (Serge, ancien directeur du restaurant¹²⁸), parfois pour le même poste de travail (Joris, commis ; ainsi que cinq autres de ses collègues commis).

Ensuite, ces démissions résultent non seulement de la non-acceptation de la pénibilité de l'emploi (Claire, serveuse ; Agathe, commise) mais aussi du non-épanouissement professionnel (Pierre, commis ; Joris, commis) ainsi que de la faible reconnaissance de la part de l'entreprise (Joris, commis ; Axel, gérant). Toutefois, ces conduites s'expliquent aussi par les trajectoires biographiques et professionnelles des travailleuses·eurs, comme déjà évoqué dans cette conclusion.

Une prise de parole difficile qui donne lieu à la création de systèmes informels de résistance

Face à une prise de parole qui s'est avérée difficile et à l'opacité des systèmes de promotions et de rémunération, dont témoigne la difficulté de négocier les conditions salariales des commis·es ou encore le poids des démissions et de l'intensification du travail, deux stratégies de résistances se sont mises en place au sein du restaurant étudié : des alliances stratégiques entre serveuses·eurs et une redistribution informelle des pourboires au bénéfice des commis·es.

La formation d'alliances stratégiques entre serveuses·eurs et parfois, commis·es, est venue pallier l'intensification de leur travail tout en répondant aux standards de service que se forgent les serveuses·eurs d'un « bon show ». Ces constats vont dans le sens des résultats de Gatta (2002) qui montrent la part d'agentivité des serveuses·eurs : dans notre cas, celle-ci s'opère par le biais d'affinités et de compétences. Mais ces alliances ont aussi été un moyen pour les serveuses·eurs de garder le contrôle de leur service tout en s'entraïdant dans l'accomplissement de leur travail. Ces résultats vont dans le sens des travaux de Soares (1997), qui bien que son

¹²⁸ Lors de son entretien, Serge m'explique qu'il a quitté l'Épicure [durant l'automne 2019] après des années de service pour Victor, parce qu'« il a été épuisé par le rythme de travail » (Serge, septembre 2020). Il a été débauché par un grand groupe hôtelier canadien pour rejoindre l'équipe de gestion. Ses conditions salariales ainsi que les prestations d'assurances s'avèrent être plus avantageuses selon lui.

étude porte spécifiquement sur les caissières, montre comment différentes stratégies de résistances sont entreprises par les travailleuses et comment ces stratégies sont insérées au cœur de la relation de pouvoir inhérente à la production du service (*Ibid.* : 200). Ce qui est également le cas de cette étude puisque ces stratégies se développent en réponse à l'achalandage de la clientèle et à l'insuffisance des effectifs de travail lors des services.

La création d'un système informel de pourboire de la part de certain·e·s serveuses·eurs témoigne à la fois de la création d'un sens commun de ce qui est juste en matière de répartition salariale au sein de cette catégorie, mais aussi d'une résistance à l'imposition d'une distribution des pourboires hermétique et opaque qui pousse les serveuses·eurs à changer implicitement les règles en la matière. Toutefois, ces règles sont tributaires de leurs perceptions de ce que sont de « bon·ne·s et mauvais·es commis·es » qu'iels vont alors récompenser en lien avec leur degré de performance lors de la réalisation du service.

Ces arrangements internes ont une double incidence : retenir la bonne main-d'œuvre de soutien et améliorer leurs conditions salariales. Ces différentes stratégies développées au sein des murs de l'Épicure témoignent de la capacité d'agentivité des travailleuses·eurs ainsi que du comportement de résistance de la part de certain·e·s, qui, par-delà leur perception de certaines injustices, s'emploient à contourner les règles établies par l'organisation du travail pour en créer d'autres jugées plus satisfaisantes.

De la loyauté au « travail de loyauté silencieux »

La dernière grande question de cette thèse était relative au travail émotionnel et à son insertion dans la relation entre la perception de justice et d'injustice et la réaction émotionnelle des travailleuses·eurs. Rappelons qu'Hochschild définit le travail émotionnel comme l'acte par lequel on change le degré ou la qualité d'une émotion ou d'un sentiment (Hochschild, 1983) et en outre, plusieurs études ont montré comment celui-ci favorisait l'atteinte d'objectifs organisationnels (Hochschild, 1983 ; Ashforth et Humphrey, 1995 ; Fulmer et Barry, 2009).

Cette thèse conduit à soutenir que la conduite relative à la « loyauté » — en référence au triptyque Hirschmanien — est dans les faits un « travail ». Il s'agit ainsi de mettre en exergue

le travail émotionnel que les travailleuses·eurs de l'Épicure réalisent dans le cours de leur conduite quotidienne afin de démontrer leur loyauté et leur engagement envers l'entreprise.

Hirschman explore très peu le concept de loyauté : lorsqu'il publie en 1980 des approfondissements de son ouvrage de référence, il aborde la loyauté uniquement en fonction de ce qu'elle implique pour les travailleuses·eurs loyaux qui ont recours à la défection ou la prise de parole (Hirschman, 1980 : 431). Hirschman présume ainsi que la loyauté est un « stimulant » en vue de la prise de parole (Hirschman, 1970 : 81) mais ne la considère pas comme un référent pour lequel les individus mettent en place un travail continu.

Considérer la loyauté comme un travail au même titre que le travail émotionnel permet de considérer la part active de l'individu dans cette relation et de montrer une autre forme de résistance. Tel qu'il a déjà été montré, certaines résistances sont plus « silencieuses » et ces stratégies « discrètes » ont pour objectif de minimiser et limiter les effets de l'organisation du travail et des relations de pouvoir au travail sur l'individu et sur sa santé tout en leur permettant de garder leur emploi (Soares, 1997). Là où Soares théorise sur les « rébellions silencieuses » des caissières (*Ibid.*), cette thèse approfondit cette perspective en montrant l'imbrication d'une dimension supplémentaire : le travail de loyauté silencieux.

Tout au long de cette thèse, j'ai montré que l'incorporation de normes organisationnelles suscite des ajustements de la part des travailleuses·eurs, qui ainsi font part de leur capacité d'agentivité. À cet égard, les cas de Lydia (serveuse), Jane (serveuse) et Joris (commis) sont particulièrement éclairants.

L'expérience de Lydia révèle à quel point celle-ci redouble d'efforts pour s'intégrer à l'organisation du travail au point de minimiser les différents comportements discriminatoires subis¹²⁹ et de les transformer en stimuli en vue de perfectionner sa performance de service. Lydia

¹²⁹ Par exemple, p. 155-156, on voit comment Emmanuel (directeur des opérations de service du groupe) dévalorise le travail de Lydia en le qualifiant de « service sans dentelles ». Or, cela aura d'abord suscité une réaction émotionnelle (pleurs) de la part de la travailleuse qui, par la suite, sera revenue sur cette dite émotion pour « justifier » le comportement d'Emmanuel.

témoigne ainsi d'une forte endurance envers une organisation discriminante et masculine qui la met systématiquement de côté¹³⁰.

Pour sa part, le cas de Jane témoigne, dans un premier temps, d'une grande résistance face aux agissements de l'ancien directeur du restaurant, Serge qui, non seulement ne prend pas en compte ses sentiments d'inconforts face au code vestimentaire des hôtes, mais de surcroît, lui fait payer le prix de sa résistance par des avertissements et en la « micro-manageant » (surveillant ses moindres faits et gestes)¹³¹. Toutefois, au fil du temps, Jane minimise les comportements sexistes de Serge et finit même par « apprécier travailler avec lui », ce qui témoigne d'une évolution de ses perceptions qui visent à conforter sa fidélité à l'organisation.

Les cas de ces deux serveuses montrent comment leur travail émotionnel se transforme en travail de loyauté silencieux (puisque non exprimé et invisible par la gestion) envers l'entreprise. Bien conscientes qu'elles doivent redoubler d'efforts pour s'intégrer à l'organisation, Lydia et Jane modifient leurs propres perceptions et leurs émotions afin de s'intégrer à l'organisation du travail en vue d'y trouver un épanouissement. En témoigne notamment le fait que Jane, alors même qu'elle avait fait part lors d'un premier entretien de son intention de changer de restaurant « pour avoir de la nouveauté », revient finalement travailler au sein de l'Épicure à l'automne 2020 et se déclare « contente de retrouver le restaurant¹³² » bien qu'elle déplore l'incertitude financière relative aux pourboires qui, en temps de pandémie, s'avère être très forte.

Avant que Joris ne quitte l'Épicure pour un autre emploi mieux rémunéré, il a longtemps témoigné de sa loyauté envers l'organisation, notamment en évitant les comportements abusifs de certains de ses collègues à son égard, sachant que la hiérarchie de l'établissement était consciente de l'existence de ces comportements mais s'abstenait néanmoins de les réguler. Cet

¹³⁰ Puisqu'elle ne sera pas prise pour les formations relatives aux vins et ne sera pas sélectionnée pour le poste de gérante alors qu'elle avait été l'objet du premier choix de son collègue.

¹³¹ Épisode de la robe noire présenté p. 164-166.

¹³² Témoignant ainsi d'un attachement envers le restaurant qui tient aussi aux liens noués avec certaines travailleuses puisqu'elle a développé une forte amitié avec Martin, second de cuisine.

évitement et ce silence d'apparence passifs sont à la fois des façons de résister aux comportements de certains de ses collègues tout en démontrant une loyauté envers l'organisation qui lui permet de garder son emploi. Toutefois, cette endurance tient aussi à la nécessité pour l'intéressé d'avoir un emploi en continu afin d'être en mesure de financer ses études.

Il reste que ces différentes conduites doivent aussi être référées aux trajectoires biographiques et professionnelles des travailleuses·eurs. En outre, ces conduites témoignent d'un désir de reconnaissance. À cet égard, en repartant des développements d'Honneth dans *La lutte pour la reconnaissance* (1992), il s'avère qu'une solidarité émerge de la formation d'un groupe et d'un collectif dans lequel l'individu se sent intégré, reconnu et apprécié par les autres membres, en l'occurrence, sous la forme d'alliances entre serveuses·eurs, mais aussi par la création de systèmes informels de redistribution de pourboires.

Limites et avenues de recherche

Pour finir, il convient d'énoncer les limites de cette recherche qui, bien plus que des limites, constituent des pistes pertinentes d'approfondissement pour les futures recherches.

La première limite est relative à la faible présence des témoignages des travailleuses·eurs immigré·e·s de la cuisine. Cette limite s'explique par deux aspects : une barrière de la langue qui a rendu impossible une entrevue en français ou en anglais et des conditions d'observations strictes imposées conjointement par le directeur du restaurant et le chef de cuisine rendant complexe mon interaction avec les travailleuses·eurs. Bien que j'aie tenté d'expliquer leurs situations et comportements, retracés au travers d'autres témoignages et d'autres études, une étude qualitative approfondie et spécifique sur les expériences des travailleuses·eurs en situation d'immigration permettrait de révéler les enjeux et les tensions propres à leurs trajectoires et à leurs situations personnelles spécifiques.

La deuxième limite est relative au fait que cette thèse a pris le parti d'approfondir les réactions émotionnelles aux expériences à travers l'analyse approfondie d'un seul établissement

de restauration. Si ce parti-pris a permis de rendre compte de la complexité des perceptions de justice et des ajustements des travailleuses·eurs, elle pourrait être complétée par l'exploration d'autres établissements de restauration au Québec afin de faire émerger les similarités et les différences et dresser ainsi un portrait global et généralisable des perceptions de justice et des réactions émotionnelles des travailleuses·eurs de la restauration. Ce portrait global permettrait par exemple de documenter le constat relatif aux biais genrés dans l'accès aux postes de gestion qui ont été établis dans cette thèse. L'*entre-soi* masculin (« boys club ») dépasse sans doute les murs du restaurant étudié ici tel que le laisse penser : 1) le fait que dans tous les autres établissements de ce groupe, aucune femme n'est présente dans les postes de gestion et, 2) le fait que dans l'établissement recruté en France pour la comparaison, une seule femme est gérante — et c'est la gérante des hôtesse. Une étude spécifique sur le plafond verre à l'accès aux postes de gestion des restaurants permettrait ainsi de voir plus largement quelles sont les logiques de sélection et de promotion des postes de gérant·e·s et dans quelle mesure ces logiques incorporent des biais androcentrés.

Enfin, la dernière piste de réflexion est relative à l'encadrement des normes de travail et d'emploi du secteur de la restauration au Québec. Comment outiller les gestionnaires et les travailleuses·eurs en matière de santé et sécurité au travail ? Comment prévenir les disparités salariales et la précarité apparente des métiers de la restauration ? D'abord, une enquête auprès des gestionnaires et des travailleuses·eurs de la restauration permettrait de mieux comprendre quelles seraient pour eux de meilleures protections en matière de sécurité sociale, de sécurité au travail et des outils en matière de gestion des ressources humaines, ainsi que de prévenir certains comportements abusifs. Ensuite, une étude spécifique sur les pourboires, mobilisant les différents points de vue des travailleuses·eurs comme des organisations engagées dans la lutte pour la réforme de ce statut (notamment l'Association de Restauration Québec), permettrait de documenter les perceptions du statut de salarié·e·s à pourboire tout en proposant une nouvelle norme susceptible d'être plus juste et équitable. *In fine*, une analyse sectorielle approfondie aiderait la mise en place de jurisprudences plus efficaces pour encadrer les conditions de travail et d'emploi du secteur de la restauration.

Bibliographie

- Adams, J. S. (1965). « Inequity in social exchange », in L. Berkowitz (dir.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 2, p. 267–299). New York: Academic Press.
- Ahonen, E.Q., F.G. Benavides, et Benach, J. (2007). Immigrant populations, work and health—a systematic literature review. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 33 (2): p. 96–104.
- Akyéampong, E-B. (2006). « La syndicalisation », l’emploi et le revenu en perspective, Statistique Canada p.19-44.
- Alis, D. (2010). Le travail émotionnel des salariés en contact avec le public : Prévenir les risques de dissonance. XXIe congrès de l’AGRH, Rennes Saint-Malo, 17-19 novembre.
- Ambrose, M. L. et Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research : A test of mediation, *Journal of Applied Psychology*, 94, 491–500.
- Ariey-Jougard, M. (2010). Conditions de travail des jeunes serveuses dans le quartier touristique de HJ Chi Minh Ville : une analyse des rapports sociaux de sexe. (Mémoire de maîtrise). Université Laval. Récupéré de la collection des thèses et mémoires électroniques de l’Université Laval <http://theses.ulaval.ca/archimede/meta/2700> 1
- Ashforth, B. E. et Humphrey, R. (1995). Emotion in the workplace : A reappraisal, *Human Relations*, 48 (2), 97- 125.
- Association de Restaurants Canada (ARC) (2020). La Covid-19 a coûté 800 000 emplois au secteur des services alimentaires depuis le 1^{er} mars. <https://www.restaurantscanada.org/la-covid-19-a-coute-800-000-emplois-au-secteur-des-services-alimentaires-depuis-le-1er-mars/?lang=fr>.
- Association de Restaurants Québec (ARQ) (2020). Résultats du sondage sur la deuxième vague. 30 octobre 2020. ARQ. <https://restauration.org/media/11299/rapport-sondage-deuxi%C3%A8me-vague-vf.pdf>.

- Azar, O., H. (2004). The history of tipping—from sixteenth-century England to United States in the 1910s, *The Journal of Socio-Economics* 33 (6): 745-64. Doi :10.1016/j.socec.2004.09.043.
- Bakker, A, et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model : state of the art, *Journal of Managerial Psychology* 22 (3): 309-28. Doi:10.1108/02683940710733115.
- Balanay, J.A.G., Adesina, A., Kearney, G. D. et Richards, S. L. (2014). Assessment of occupational health and safety hazard exposures among working college students. *Am. J. Ind. Med.* 57, 114e124.
- de Balzac, H. (1826). *Codes des gens honnêtes*, dans de Balzac, H. (1996). *Œuvres diverses*, Roland Chollet et René Guise (éd.), Paris, Gallimard, t. II, p. 147-272.
- Barclay, L. J. et Kiefer, T. (2014). Approach or Avoid ? Exploring Overall Justice and the Differential Effects of Positive and Negative Emotions. *Journal of Management*, 40 (7), 1857–1898.
- Bargues, E. (2013). « L’univers standardisé et méritocratique des managers d’une entreprise de restauration rapide », dans Cadet J.P. et Guitton C. (2013) (dir.), *Les professions intermédiaires, des métiers d’interface au cœur de l’entreprise* (p. 143-152). Paris : Armand Colin, collection « Recherche ».
- Barrett, B. et Sargeant, M. (2011). « The Health, Safety and Well-being of Vulnerable Workers », in Sargeant M, Giovannone M. (2011). *Vulnerable Workers; Health Safety and Well-being*. Gower Applied Research; Chapter 1 : 2–20.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., et Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good, *Review of General Psychology*, 5: 323–370.
- Beaud, S. (1996). « L’usage de l’entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l’entretien ethnographique », dans *Politix*, vol. 9, n° 35, Troisième trimestre 1996. Entrées en politique. Apprentissages et savoir-faire, sous la direction de Michel Offerlé et Frédéric Sawicki. pp. 226-257.
- Beaud, S. et Weber, F. (2003). *Guide de l’enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques*. Paris : La Découverte.

- Becker, S. H. (2003). *Écrire les sciences sociales*, Economica, 208.
- Bendick, M. Jr., E.E. Rogriguez, et Jayaraman, S. (2010). Employment discrimination in upscale restaurants : evidence of matched pairing Soc. Sci. J., 47, pp. 802-818 <http://dx.doi.org/10.1016/j.soscij.2010.04.001>.
- Beriss, D. et Sutton, D., E. (2007). *The restaurant Book. Ethnographies of where we eat*, Bloomsbury Publishing, 256.
- Bies, R. J. et Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts, *Social Justice Research*, 1 (2), 199–218.
- BIT et OIT (Bureau international du travail et Organisation internationale du travail) (2010). Développements et défis dans le secteur de l'hôtellerie-restauration et du tourisme. Bureau international du travail et Organisation internationale du travail. http://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_162208/lang--fr/index.html
- Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Bondéelle, A., Courbon, L. et Vaudoux, D. (2012). « Petites et très petites entreprises : vers une sécurité à grande échelle », INRS, Dossier Travail & Sécurité, n 731.
- Bonnet, E. et Villavicencio, D. (2016). Sources et ressources des chefs, *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 9, mis en ligne le 25 mars 2017, Lien URL : <http://nrt.revues.org/2923> ; DOI : 10.4000/nrt.2923.
- Brideau, I. et Brosseau, L. (2019). Le partage des compétences législatives : un aperçu », Division des affaires juridiques et sociales, Service d'information parlementaires, Bibliothèque du Parlement, Ottawa, Canada, 18.
- Buquet, R., Luca, N. et Bouilloud, J. P. (2017). Malaise dans les start-up. Entre désir héroïque et anxiété créatrice, ERES, *Nouvelle revue de psychologie*, 2017/2 N. 24, 93-111.
- Burawoy, M. B. (2003). « L'étude de cas élargie. Une approche réflexive, historique et comparée de l'enquête de terrain », dans Cefaï D. (dir.), *L'Enquête de terrain*, Paris, Éditions La Découverte, pp. 425-464.

- Bureau de Normalisation du Québec (BNQ) (2013). « Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail — prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en œuvre par étapes », CSA, BNQ, CSMC.
- Buscatto, M. (2010), *La Fabrique de l'ethnographe. Dans les rouages du travail organisé*, Toulouse, Octarès Editions.
- _____. (2012). Des « études de cas » aux généralisations fondées, *SociologieS*, Research experiments, DOI : <https://doi.org/10.4000/sociologies.3939>.
- Buscatto, M. et Marry, C. (2009). « Le plafond de verre dans tous ses éclats ». La féminisation des professions supérieures au XX^e siècle”, *Sociologie du travail*, Vol. 51 - n° 2 | 2009, 170-182.
- Butler, S. R. et Snizek, W. E. (1976). The Waitress-Diner Relationship : A Multimethod Approach to the Study of Subordinate Influence, *Work and Occupations*, vol. 3, no 2 : 209-22.
- Cahour, B. et Pentimalli, B. (2005). Conscience périphérique et travail coopératif dans un café-restaurant. *Activités* 2 (1). Doi :10.4000/activites.1578.
- Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz, C. P., Allen, D. G. et Griffeth, R. W. (2013). All you need is ... resources : The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations*, 66 (6), 759–782. Doi :10.1177/0018726712462614.
- Champoux, D. et Prud'homme, P. (2017). « Analyse comparative du contexte de travail et portrait statistique des problèmes de santé et sécurité au travail en fonction de la taille des entreprises ». IRSST, Montréal. Rapports scientifiques et d'expertise R-986.
- Cefaï, D. (dir.) (2003). *L'Enquête de terrain*, Paris, Éditions La Découverte.
- Cefaï, D. (2010). *L'engagement ethnographique*, EHESS, séries : « En temps et lieux », 637 p., EAN : 9782713222252.
- Chiang, F. F. T., T. A. Birtch, et Kwong Kwan, H. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry, *International Journal of Hospitality Management* 29 (1): 25-32. Doi :10.1016/j.ijhm.2009.04.005.

- Cleveland, J. N., J. W. O'Neill, J. L. Himelright, M. M. Harrison, A. C. Crouter, et Drago, R. (2007). Work and Family Issues in the Hospitality Industry: Perspectives of Entrants, Managers, and Spouses, *Journal of Hospitality & Tourism Research* 31 (3): 275-98. Doi :10.1177/1096348007299919.
- CNESST (2021). *Salarié au pourboire*. <http://www.cnt.gouv.qc.ca/salaire-paie-et-travail/salaire/salarie-au-pourboire/index.html>, Québec, (Québec).
- _____. (2020). « Statistiques annuelles 2019 », Québec, (Québec), ISBN : 978-2-550-87856-8.
- _____. (2010). « Pour un plancher cinq étoiles », Québec, (Québec).
- Clough, P. (2008). The Affective Turn : Political Economy, Biomedica and Bodies, *Theory, Culture & Society*, 25 : 1–22.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386–400.
- Colquitt, J. A. et Greenberg, J. éd. (2014). *Handbook of Organizational Justice*. Reprint edition. Psychology Press.
- Colquitt, J. A., Conlon D. E., M. J. Wesson et Yee, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology* 86 (3): 425-45.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. et Zapata-Phelan, C. P. (2005). « What is organizational justice? A historical overview » : 3–56, in *Handbook of organizational justice*, Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Colquitt, J. A. et Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness : A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives, *Academy of Management Journal*, 54 (6), 1183–1206. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.0572>
- Colquitt, J.A. et Shaw, J.C. (2005). « How should organisational justice be measured ? », dans J. Greenberg, et J. A. Colquitt (dir.), *Handbook of organizational Justice* (vol. 1, p. 113-152). London : LEA.

- Commission Santé Mentale du Canada (CSMC) (2015). Commission de la santé mentale du Canada. Tracer la voie de l'avenir : La santé mentale, un enjeu qui compte, Rapport annuel 2014-2015, Ottawa (Ontario), chez l'auteur.
- Compagnat, M. (1985). Le monde de l'hébergement et de la restauration, *Santé mentale au Québec* 10, no 2 :114.
- Conlin, M., M. Lynn, et Donoghue, T. O'. (2003). The norm of restaurant tipping, *Journal of Economic Behavior & Organization* 52 (3): 297-321. Doi :10.1016/S0167-2681(03)00030-1.
- Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT). « La restauration et sa main-d'œuvre », En Bref. Disponible sur : http://cqrht.qc.ca/wp-content/uploads/2015/07/A7962_CQRHT_Fiches_Restauration_EPF-WEB.pdf.
- Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) et emploi-Québec (2010). Diagnostic des ressources humaines en tourisme, horizons 2004-2009.
- Crenn, C. et Hassoun, J.-P. (2014). Dakar. Les quatre âges du fast food. [The four ages of fast food in Dakar, Senegal]. *Ethnologie française*, 44(1), 59-72. doi:10.3917/ethn.141.0059.
- Cropanzano, R., Weiss, H. M., Suckow, K. J. et Grandey, A. A. (2000). « Doing justice to workplace emotion », in *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*. (pp. 49–62). Westport, CT, US: Quorum Books/Greenwood Publishing Group.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. E. et Rupp, D. R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164–209.
- Cropanzano, R., Goldman, B. M. et Benson III, L. (2005). « Organizational justice », dans J. Barling, E. K. Kelloway et M. R. Frone (dir.), *Handbook of work stress* (p. 63-87). Sage Publications.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. et Gilliland, W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21 (4), 34–48.
- Cropanzano, R. et Ambrose, M. L. (2015). *The Oxford handbook of justice in the workplace*. New York, NY, US: Oxford University Press. 627.

- Cullen, N. (2000). *Life Beyond the Line : A Front-of-the-House Companion for Culinaricians*. 1^e édition. Upper Saddle River, N.J: Pearson.
- Delvaux, M. (2020, [2019]). *Le boys club*, Remue-Ménage.
- Dempsey, P. G. et A. J. Filiaggi. (2006). Cross-Sectional Investigation of Task Demands and Musculoskeletal Discomfort among Restaurant Wait Staff. *Ergonomics* 49 (1) : 93-106. Doi :10.1080/00140130500415225.
- Desjardins, A. et Giguère, C. (2013). Santé mentale au travail : l'échec du droit à épouser une approche systémique, *Les Cahiers de droit* 54, n° 2-3 : 359-88. Doi :10.7202/1017617ar.
- Deslauriers, J.-P. (1997). « L'induction analytique », dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, & A.P. Pires (Éds), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp. 293-308). Boucherville : G. Morin.
- Dewey, J. (1922). *Human Nature and Conduct: Introduction to Social Psychology*. New York, Henry Holt and Company.
- Drouard, A. (2004). *Histoire des cuisiniers en France : XIXe-XXe siècle*. Broché Paris : CNRS. 145.
- Dubet, F. (2006). *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*. Paris : Seuil. 490.
- _____. (2018). Inégalités, injustices, ressentiment. [En ligne]. ([halshs-02491841](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02491841)).
- Dujarier, M. A. (2006). « Personnalisation VS Standardisation. Le consommateur mis au travail d'organisation », in s. Maugeri (ed.), *au nom du client. Management néo-libéral et dispositifs de gestion* (pp. 61-83). Paris : l'Harmattan.
- Duvoux, N. (2005). Entretien avec François Dubet. [Interview with François Dubet]. *Le Philosophoire*, 25(2), 21-33. Doi :10.3917/phoir.025.0021.
- Duxbury, L. et Higgins, C. (2005). Qui sont les personnes à risque ? Les variables prédictives d'un haut niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle (Rapport 4), Santé Canada.

- Eid, P. (2012). Les inégalités « ethnoraciales » dans l'accès à l'emploi à Montréal : le poids de la discrimination, *Recherches sociographiques*, 53(2), 415–450. <https://doi.org/10.7202/1012407ar>
- Elias, N. (1976 [1965]). « Introduction. Les relations entre établis et marginaux. Essai théorique », dans Elias N. & J. L. Scotson (2001), *Logiques de l'exclusion*, Paris, Éditions Fayard, pp. 33-87.
- Fellay, A. (2010). Servir au restaurant : sociologie d'un métier (mé)connu, thèse de doctorat acceptée, Université de Lausanne (Suisse).
- _____. (2009). Des heures sans valeur : le travail des serveuses en horaire de jour. *Nouvelles questions féministes*, 28(2), 80-92.
- Finne, L. B., Christensen, J. O. et Knardahl, S. (2014). Psychological and social work factors as predictors of mental distress: a prospective study. *PLoS One*, 9 (7), e102514. doi:10.1371/journal.pone.0102514.
- Francis, L. et Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 37, 250–261.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300–319.
- Folger, R. et Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of management Journal*, 32, 115–130.
- Fortin, E., Lapointe, F., Traoré, Des Groseilliers, L., Audet, N. et St-Amand, M. E. (2011). « Chapitre 1 : Méthodes et profil de la population », dans E. Cloutier, M. Vézina. M. St-Vincent, S. Stock, K. Lippel, A. Delisle, E. Portion, P. Duguay, R. Courtemanche, P. Prud'homme & R. Arcand. Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST). Montréal : IRRST.
- Fulmer, I. S. et Barry, B. (2009). Managed hearts and wallets : Ethical issues in emotional influence by and within organizations. *Business Ethics Quarterly*, 19, 155–191.
- Fusulier, B. (2011). Le concept d'ethos. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 42(1), 97-109. Doi : <https://doi.org/10.4000/ras.661>.

- Gadrey, J. et Jany-Catrice, F. (1998). Emploi et marchés du travail d'un secteur : quelles comparaisons internationales ?, *Economie et statistique* 318, n° 1 (1998) : 101-22. Doi :10.3406/estat.1998.2663.
- Garnier, J. (2010). « Faire avec » les goûts des autres ». *Anthropology of food*, 7. Doi : <https://doi.org/10.4000/aof.6576>.
- Gatta, M. L. (2002). *Juggling food and feelings. Emotional balance in the workplace*: Lexington books. 141.
- _____. (2009). Restaurant servers, tipping, and resistance. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 6, 70–82.
- Gaujard, C. (2008). Vers un nouvel idéaltype organisationnel : une application de la méthode wébérienne aux start-up actuelles, *Innovations*, 2008/1 (n° 27), p. 163-182. DOI 10.3917/inno.027.0163.
- Glaeser, A. (2005). An ontology for the ethnographic analysis of social processes. Extending the extended-case method, *Social Analysis*, Volume 49, Winter 2005, 16–45.
- Godin, J.F. et Massicotte, P. (2006). « Profil statistique des lésions professionnelles et de leur gravité chez les travailleurs de la restauration 2001-2004 ». r-482. IRSST, Montréal. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-482.pdf>
- Goffman, E. (1988). *Les moments et leurs hommes*. Paris : Minuit.
- _____. (1973). *La mise en scène de la vie*. Paris : Éditions de Minuit.
- Goureaux, P. et Meyssonier, F. (2009). Business Models et contrôle opérationnel dans les services : Le cas de la gestion conjointe des coûts, de la qualité et des délais dans la restauration commerciale. fhal-00419282f
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95–110.
- Grandey, A. A., D. N. Dickter, et Sin, H.-P. (2004). The Customer Is Not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees. *Journal of Organizational Behavior* 25 (3): 397-418. doi:10.1002/job.252.

- Gravel, S. et Premji, S. (2014). Travailleurs migrants : une histoire sans fin de cumul des précarités de statut, d'emploi et de conditions de santé et de sécurité au travail, *Revue PISTES*, no spécial : Travailleurs immigrants et santé et sécurité du travail, 16-2 : 5 p. <http://pistes.revues.org/3631>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12 (1), 9–22.
- _____. (1988a). Cultivating an image of justice : Looking fair on the job. *Academy of Management Executive*, 1, 155–158.
- _____. (1988b). Equity and workplace status : A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606–613.
- _____. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts : Correction. *Journal of Applied Psychology* 75 (6): 667-667. doi:10.1037/0021-9010.75.6.667.
- _____. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. Dans R. Cropanzano (dir.), *Approaching fairness in human resource management* (p.79-103), R.
- _____. (1995). *The quest for justice on the job. Essays and experiments*, Sage Publication, 240 pages.
- _____. (2004). Stress fairness to fare no stress : Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 352–365.
- _____. (2006). Losing sleep over organizational injustice: attenuating insomniac reactions to underpayment iniquity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 58–69.
- _____. (2010). Organizational Injustice as an Occupational Health Risk, *The Academy of Management Annals* 4 (1): 205-43. Doi :10.1080/19416520.2010.481174.
- Guerrier, Y. et Adib, A.-S. (2000). « No, we don't provide that service »: The Harassment of Hotel Employees by Customers, *Work, Employment and Society*, Vol. 14, n °4, pp.689-705

- Hall, E. J. (1993). Smiling, deferring, and glirting. Doing gender by giving «good service », *Work and occupations*, 20 (4), 452–471.
- Haines III, V. Y., Patient, D. L. et Marchand, A. (2018). Systemic justice and burnout: A multilevel model. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 92-111. doi:10.1111/1748-8583.12166
- Haines III, V. Y., Guerrero, S. et Marchand, A. (2021). « L’organisation juste et la santé au travail », dans Moulin, S. (Ed.). (2021). *Perceptions de justice et santé au travail : l’organisation à l’épreuve*. Les Presses de l’Université Laval. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1q3xfhx>
- Hamel, J. (1998). Défense et illustration de la méthode des études de cas en sociologie et en anthropologie. Quelques notes et rappels, *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Nouvelle série, Vol. 104, figures de la connaissance, pp. 121-138.
- Hammersley, M. et Atkinson, P. (1983). *Ethnography. Principles in Practice*, New York, Routledge Editor.
- Hassoun, J-P. (2010). Deux restaurants à New York : l’un franco-maghrébin, l’autre africain, *Anthropology of food*, n° 7 (décembre). <https://aof.revues.org/6730>.
- Häusser, J. A., A. Mojzisch, M. Niesel, et Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand—Control (-Support) model and psychological well-being, *Work & Stress* 24 (1): 1-35. Doi :10.1080/02678371003683747.
- Havard-Duclos, B. (2002). Entre philanthropie et syndicalisme. Militants et mal-logés de l’association Droit Au Logement (DAL), Thèse de doctorat de sociologie, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines.
- _____. (2007). Les coûts subjectifs de l’enquête ethnographique, *SociologieS*, Research experiments, Dilemmes éthiques et enjeux scientifiques dans l’enquête de terrain. Lien URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/182>
- HCR (1997). *Convention collective nationale des hôtels, cafés restaurants (HCR) du 30 avril 1997*. Disponible sur :

- Hillebrandt, A. et Barclay, L. J. (2013). Integrating organizational justice and affect : New insights, challenges, and opportunities. *Social Justice Research*, 26, 513–531.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- _____. (1980). Exit, Voice and Loyalty : Further reflections and a survey of recent contributions, *Milbank Memorial Fund Quarterly/Health and Society*, Vol. 58, No. 3.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure, *American Journal of Sociology*, 85, 3 : 551–575.
- _____. (1983). *The Managed Heart*. Berkeley : University of California Press.
- _____. (2003). Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. *Travailler*, 9(1), 19-49.
- Holmvall, C. M. et Sidhu, J. (2007). Predicting customer service employees' job satisfaction and turnover intentions: The roles of customer interactional injustice and interdependent self-construal. *Social Justice Research*, 20 (4), 479–496.
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*. New York, NY: Harcourt Brace Jovanovich.
- Honneth, A. (2013, [1992]). *La lutte pour la reconnaissance*, Gallimard Ed.
- Illouz, E. (dir.) (2019). *Les marchandises émotionnelles. L'authenticité au temps du capitalisme*, Paris, Premier Parallèle, 2019, 417 p., préf. Axel Honneth, trad. Frédéric Joly, ISBN : 979-10-94841-91-4.
- INRS (2012). « La restauration traditionnelle. Prévention des risques ». ED-880, 19 p.
- d'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur*. Gestion des entreprises et traditions nationales, Seuil, Paris.
- Institut de la statistique du Québec (ISQ), (2016). *Enquête sur la population active, adapté par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ)*.

http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/remuneration-horaire-hebdomadaire/remuneration_horaire.html.

- Institut Santé et Société (ISS), Gravel, S., Dubé, J. et Legendre, G. (2016). « Santé et sécurité des travailleurs immigrants : changer nos approches pour une pratique plus équitable », Université du Québec à Montréal, Novembre 2016.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 201–215.
- Jayaraman, S., J. Dropkin, S. Siby, L. R. Alston, et Markowitz, S. (2011). Dangerous Dining: Health and Safety in the New York City Restaurant Industry, *Journal of Occupational and Environmental Medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine* 53 (12): 1418-24. Doi : 10.1097/JOM.0b013e3182363b9f.
- Jayaraman, S. (2005). « Rocking” the industry: Organizing restaurant workers in New York » in S. Jayaraman, E. Ness (Eds.), *The new urban immigrant workforce, Innovative models for labor organizing*, M.E. Sharpe pp. 112–142.
- Jayaraman, S., J. Dropkin, S. Siby, L. R. Alston, et Markowitz, S. (2011). Dangerous Dining: Health and Safety in the New York City Restaurant Industry, *Journal of Occupational and Environmental Medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine* 53 (12): 1418-24. Doi : 10.1097/JOM.0b013e3182363b9f.
- Jeantet, A. (2002). L’émotion prescrite au travail, *Travailler*, 9 : 99-112.
- _____. (2018). *Les émotions au travail*, CNRS éditions, 326.
- de Jonge, J. et Kompier, M. A. J. (1997). A Critical Examination of the Demand-Control-Support Model from a Work Psychological Perspective, *International Journal of Stress Management* 4 (4): 235-58. doi:10.1023/B : IJSM.0000008152.85798.90.
- de Jonge, J., H. Bosma, R. Peter, et Siegrist, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study, *Social Science & Medicine* 50 (9): 1317-27. Doi :10.1016/S0277-9536 (99)00388-3.

- Jounin, N. (2007). Loyautés incertaines. Les travailleurs du bâtiment entre discrimination et précarité. Sociologie. Thèse doctorale acceptée : Université Paris-Diderot — Paris VII, 2006. Français.
- Judge, T.A. et Colquitt, J.A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict, *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 395–404.
- Kang, B., N. W. Twigg, et Hertzman, J. (2010). An examination of social support and social identity factors and their relationship to certified chefs' burnout, *International Journal of Hospitality Management* 29 (1): 168-76. Doi :10.1016/j.ijhm.2009.08.004.
- Karasek, R., et Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress Productivity And The Reconstruction Of Working Life*. New York. Basic Books.
- _____. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, *Administrative Science Quarterly* 24 (2): 285-308. Doi :10.2307/2392498.
- _____. (2000). The Demand-Control-Support Model and CVD, *Occupational Medicine : State of the Art Review*, 15: 78–83.
- Keltner, D. et Ekman, P. (2000). *Emotion, an overview*. In *Encyclopedia of psychology*, (vol. 200, p. 163–167). Oxford University Press.
- Kivimaki, M., Ferrie, J. E., Head, J., Shipley, M. J., Vahtera, J. et Marmot, M. G. (2004). Organisational justice and change in justice as predictors of employee health: the Whitehall II study. *Journal of epidemiology and community health*, 58 (11), 931–937.
- Kivimaki, M., Ferrie, J. E., Brunner, E., Head, J., Shipley, M. J., Vahtera, J. et Marmot, M. G. (2005). Justice at work and reduced risk of coronary heart disease among employees: the Whitehall II Study. *Archives of internal medicine*, 165 (19), 2245–2251.
- Kivimaki, M., Virtanen, M., Elovainio, M., Kouvonen, A., Vaananen, A. et Vahtera, J. (2006). Work stress in the etiology of coronary heart disease—a meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32 (6), 431–442.
- Kivimaki, M., Vahtera, J., Elovainio, M., Virtanen, M. et Siegrist, J. (2007). Effort-reward imbalance, procedural injustice and relational injustice as psychosocial predictors of

- health: complementary or redundant models? *Occupational and Environmental Medicine*, 64 (10), 659-65.
- Korczynski, M., K. Shire, S. Frenkel, et Tam, M. (2000). Service Work in Consumer Capitalism: Customers, Control and Contradictions, *Work, Employment & Society* 14 (4): 669-87. Doi :10.1177/09500170022118671.
- Kornig, C., et Verdier, E. (2012). Le garagiste, le restaurateur et la directive : les petites entreprises face à l'obligation d'évaluer les risques professionnels, dans *Risques du travail*, la santé négociée (pp. 281-297). Paris : La Découverte.
- _____. (2008). De très petites entreprises de la réparation automobile face aux normes publiques de la prévention des risques professionnels : Le cas d'une action collective territoriale, *Revue française des affaires sociales*, 161-184. <https://doi.org/10.3917/rfas.082.0161>.
- Laberge, L., Ledoux, E., Thuilier, C., *et al.* (2012). « Occupational Health and Safety of Students Who Hold Jobs during the School Year Effects of Concurrent School Activity and Work Constraints ». Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, Montréal. <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-752.pdf>.
- Landsbergis, P. A., Schnall, P. L., Deitz, D., Friedman, R. et Pickering, T. (1992). The patterning of psychological attributes and distress by "job strain" and social support in a sample of working men. *Journal of Behavioral Medicine*, 15 (4), 379–405.
- Laperrière, È. (2014). « Étude du travail de serveuses de restaurant ». Thèse doctorale acceptée, Montréal (Québec, Canada) : Université du Québec à Montréal. <http://www.archipel.uqam.ca/7092/>.
- Laperrière, È., Messing, K. et Bourbonnais, R. (2010). Pour être serveuse, tu dois avoir toute ta tête » : efforts et reconnaissance dans le service de table au Québec. *Travailler*, n° 23(mars) : 27-57.
- _____. (2017). Work activity in food service: The significance of customer relations, tipping practices and gender for preventing

- musculoskeletal disorders, *Applied Ergonomics* 58 (janvier) : 89–101. Doi :10.1016/j.apergo.2016.05.013.
- Laporte, C. (2013). Les temporalités sociales des cuisiniers de la restauration. *Temporalités*, 17. Doi : <https://doi.org/10.4000/temporalites.2477>
- Lavoie-Tremblay, M., D. Wright, N. Desforges, C. Gélinas, C. Marchionni, et Drevniok, U. (2008). Creating a Healthy Workplace for New-Generation Nurses, *Journal of Nursing Scholarship : An Official Publication of Sigma Theta Tau International Honor Society of Nursing / Sigma Theta Tau* 40 (3): 290-97. doi:10.1111/j.1547-5069.2008.00240.x.
- Le, H., Jiang, Zhou, Fujimoto, Y. et Nielsen, I. (2018). Inclusion and affective wellbeing: Roles of justice perceptions. *Personnel Review*. 47 (4), 805–820.
- Letowski, A. et Trouvé, P. (2004). L’approche typologique : pertinence et identification de sous-groupes au sein des dirigeants de TPE ou la puissance explicative des “modèles d’entreprise”. In Mulliez A., *Les aides publiques aux PME*, Rapport du groupe de travail, Commissariat général du Plan, Paris, 83-124.
- Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. Dans *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 9, p. 91-131). New York : Academy press inc.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory ? Dans M. S. Gergen, et R. S. Willis (dir.), *Social exchange: Advances in theory and research* (p. 27–55). New-York : Plenum Press.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (dir.), *Advances in Organizational Justice*. Stanford, California: Stanford University Press, 56–88.
- Liu, T. (2017). Qu’est-ce qu’un startuper ?, Presses de Sciences Po, Agora débats/jeunesses, 2017/1, 75, 117-130.
- López-Cabarcos, M., Pinho, A. et Vázquez Rodríguez, P. (2014). The Influence of Organizational Justice and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Portugal's Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56.

- Loriol, M. (2020). L'apport des méthodes ethnographiques pour enquêter sur la gestion collective des émotions au travail. L'exemple de la coloration affective des situations chez les policiers et les diplomates. *Recherches qualitatives*, 39(2), 37-58. doi:<https://doi.org/10.7202/1073508ar>
- Luria, G. et Yagil, D. (2008). Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (2), 276–283.
- Lynn, M. (2001). Restaurant tipping and service quality A tenuous relationship. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 42 (1): 14-20. doi:10.1016/S0010-8804 (01)90006-0.
- _____. (2003). Tip levels and service: An update, extension, and reconciliation. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44 (5–6): 139-48. doi:10.1016/S0010-8804 (03)90118-2.
- _____. (2006). Race Differences in Restaurant Tipping: A Literature Review and Discussion of Practical Implications. *Journal of Foodservice Business Research*, 9 (4), 99–113.
- _____. (2009). Determinants and Consequences of Female Attractiveness and Sexiness: Realistic Tests with Restaurant Waitresses, *Archives of Sexual Behavior*, 38, 737–745.
- Lynn, M. et McCall, M. (2000). Gratitude and Gratitude: A Meta-Analysis of Research on the Service-Tipping Relationship. *Journal of Socio-Economics* 29: 203–214.
- Lynn, M., Sturman, M. C., Ganley, C., Adams, E., Douglas, M. et McNeil, J. (2008). Consumer racial discrimination in tipping: A replication and extension. Cornell University, School of Hospitality Administration. <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/27> .
- Mansour, S., et Commeiras, N. (2015). Le conflit travail-famille médiatise-t-il les effets des conditions de travail sur le stress professionnel? Une étude auprès du personnel en contact dans le secteur hôtelier, *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 95(mars): 3-25.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Alimentation (MAPAQ), (2015). « Bottin statistique de l'alimentation édition 2015), Sous-ministériat des politiques agroalimentaires, Gouvernement du Québec, 96.

- Marchand, A., A. Demers, et Durand, P. (2005). Do occupation and work conditions really matter? A longitudinal analysis of psychological distress experiences among Canadian worker, *Sociology of Health and Illness* 27: 602-27.
- Marchand, A., et Blanc, M.-E. (2010). The Contribution of Work and Non-Work Factors to the Onset of Psychological Distress: An Eight-Year Prospective Study of a Representative Sample of Employees in Canada, *Journal of Occupational Health* 52 (3): 176-85.
- Maruani, M. (2011). *Travail et emplois des femmes*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- Mériot, S. A. (2002). *Le cuisinier nostalgique : entre restaurant et cantine*. CNRS. 332.
- Merriam, S. (1998). « Qualitative research and case study applications in education ». Revised and expanded from « Case study research in education ». San Francisco : Jossey-Bass.
- Messing, K. (2000). *La Santé des femmes au travail : la science est-elle aveugle ?*, Éditions du Remue-Ménage, Montréal.
- Messing, K., Randoin, M., Tissot, F., Rail, G. et Fortin, S. (2004). La souffrance inutile : la posture debout statique dans les emplois de service, *Travail, genre et sociétés*, 2004/2(12), 77-104. <http://dx.doi.org/10.3917/tgs.012.0077>.
- Miller, J. L., C. W. Craighead, et Karwan, K. R. (2000). Service recovery: a framework and empirical investigation, *Journal of Operations Management*, 18 (4) : 387-400. Doi :10.1016/S0272-6963 (00)00032-2.
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Peiro, J.M., Ramos, J., et Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extra-role customer service: The mediating role of webbeing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (3), 327–348.
- Monchatre, S. (2010). *Êtes-vous qualifié pour servir ?* Paris : La Dispute. 221.
- _____. (2006). Instrumentalisation des femmes au travail et du travail par les femmes dans l'hôtellerie-restauration. L'insertion professionnelle des femmes. Entre contraintes et stratégies d'adaptation. ffhalshs-01231447f.
- Monchatre, S. et Forté, M. (2013). Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ?, *la revue de l'eres*, n° 76, 1-24.

- Morrison, A.M., White, R.P. et Von Velsor, E. (1987). *Breaking the Glass Ceiling*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Moulin, S. (2016). *Inégalités : mode d'emploi. L'injustice au travail au Canada*. Paramètres. Presse de l'université de Montréal, 2016. 354.
- Moulin, S. (Ed.). (2021). *Perceptions de justice et santé au travail: l'organisation à l'épreuve*. Les Presses de l'Université Laval. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1q3xfhx>.
- Namkung, Y. (2009). Identifying the underlying structure of perceived service fairness in restaurants, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (4), 375.
- Niedhammer, I., V. Ganem, L. Gendrey, S. David, et Degioanni, S. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content Questionnaire » de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER, *Santé Publique* 18 (3): 413-27.
- Ndjaboué, R., Brisson, C. et Vézina, M. (2012). Organisational Justice and Mental Health: A Systematic Review of Prospective Studies. *Occupational and Environmental Medicine*, juin. oemed -2011-100595.
- Nkuitchou Nkouatchet, R. (2005). La précarité de l'emploi au service de la prospérité du fast-food, *Sociologie du Travail* 47 (4): 470-84. Doi : 10.1016/j.soctra.2005.10.003.
- Nlemvo, F. et Surlemont, B. (2008). Le choix des modèles de revenu dans la haute gastronomie. *Revue française de gestion*, 181, 145-159. <https://doi.org/10.3166/rfg.181.145-159>.
- Ozbilgin, M. F., Beauregard, T. A., Tatli, A. et Bell, P. (2011). Work-Life, diversity and intersectionality : A critical review and research agenda, *Critical perspectives on accounting*.
- Papadopoulou-Bayliss, A., E. M. Ineson, et Wilkie, D. (2001). Control and role conflict in food service providers, *International Journal of Hospitality Management* 20 (2): 187-99. Doi :10.1016/S0278-4319 (00)00052-9.
- Parsons, H. M. (1974). What happened at Hawthorne ?, *Science*, 183, 922e932.

- Paugam, S. (1999). Formes d'intégration professionnelle et attitudes syndicales et politiques. *Revue française de sociologie*, XL-4, p. 715-751.
- Paules, G. F. (1991). *Dishing It Out : Power And Resistance Among Waitresses In A New Jersey Restaurant*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Pinto, V. (2014). *À l'école du salariat. Les étudiants et leurs « petits boulots »*. Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France.
- Pinto, V., D. Cartron, et Burnod, G. (2000). Étudiants en fast-food : les usages sociaux d'un « petit boulot ». *Travail et emploi*, n° 83 : 137-56.
- Renard, J. (2011). De l'intérêt des anecdotes. *Sociétés*, 114, 33-40. <https://doi.org/10.3917/soc.114.0033>.
- Restaurant Canada et Statistique Canada (2015). Infographie « Le secteur québécois de la restauration » disponible sur l'adresse web suivante : <https://www.restaurantscanada.org/resources/#infographics>.
- Robbins, J. M., Ford, M. T., et Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: a meta-analytic integration. *J Appl Psychol*, 97 (2), 235–272. doi:10.1037/a0025408.
- Robinson, R.N.S, et Beesley, L. (2010). Linkages between creativity and intention to quit: An occupational study of chefs, *Tourism Management*, 31 (issue 6): 765-76.
- Robinson, S. L. et Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 245–259.
- Rodriguez, I., M. J. Bravo, J. M. Peiró, et Schaufeli, W. (2001). « The Demands-Control-Support Model, Locus of Control and Job Dissatisfaction: A Longitudinal Study ». *Work & Stress* 15 (2): 97-114. doi:10.1080/02678370110066968.
- Rowley, G., et Purcell, K. (2001). « As cooks go, she went » : is labour churn inevitable ?, *International Journal of Hospitality Management* 20 (2): 163-85. doi:10.1016/S0278-4319(00)00050-5.

- Roxburgh, S. (1996). Gender Differences in Work and Well-Being: Effects of Exposure and Vulnerability. *Journal of Health and Social Behavior* 37 (3): 265-77. doi:10.2307/2137296.
- Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données* (5e éd., pp. 199-225). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Rupp, D. E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1 (1), 72–94. <https://doi.org/10.1177/2041386610376255>.
- Rupp, D. E. et Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), 925–946.
- Rupp, D. E. et Spencer, S. (2006). When customers lash out: The effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 971–978.
- Salanova, M., S. Agut, et Peiró, J. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *The Journal of Applied Psychology* 90 (6): 1217-27. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1217.
- Schwartz, O. (1993). « L'empirisme irréductible. La fin de l'empirisme ? », Postface à Niels Anderson, *Le Hobo. Sociologie du sans-abri*, Paris, Nathan : 265–308 (1923, *The Hobo : A Study of Homeless Man*, Chicago, University of Chicago Press).
- Schwartzman, H. B. (1993). *Ethnography in Organizations*, London, Sage Publications.
- Shapiro, D. L., et Kirkman, B. L. (2001). Anticipatory injustice: The consequences of expecting injustice in the workplace. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice* (pp. 152–178). Stanford University Press.

- Shapoval, V. (2019). Organizational injustice and emotional labor in the hospitality industry: A theoretical review. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 56–64. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.002>.
- Shaw, J. C., Wild, E. et Colquitt, J. A. (2003). To justify or excuse? A meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 444–458.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), 27–41.
- Simons, T., et Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, N. 3, 432–443. Doi : DOI: 10.1037/0021–9010.88.3.432.
- Spell, C. S. et Arnold, T. J. (2007). A multilevel analysis of organizational justice climate, structure, and employee mental health. *Journal of Management*, 33, 724–751.
- Soares, A. (dir.) (1997). *Stratégies de résistance et travail des femmes*, Montréal et Paris, L’Harmattan.
- _____. (1998). Les qualifications invisibles dans le secteur des services : le cas des caissières de supermarchés. *Lien social et Politiques*(40), 105-116. doi:<https://doi.org/10.7202/005239ar>.
- _____. (2000). Au cœur des services : les larmes au travail, *revue Pistes*, 2 (2), IRSST, <http://www.unites.uqam.ca/pistes/v2n2/articles/v2n2a5.htm>.
- _____. (2002). Le prix d’un sourire : travail, émotion et santé dans les services. In D. Harrisson & C. Legendre (dir.), *La Santé et la sécurité du travail : nouveaux problèmes et nouvelles approches*. Québec : Presses de l’Université du Québec, 229-250.
- _____. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler*, 9(1), 9-18. Doi :10.3917/trav.009.0009.
- Sood, S. (2021). Les répercussions de la COVID-19 sur les services de restauration et les débits de boissons, premier trimestre 2021, Statistique Canada.

- Stansfeld, S. et Candy, B. (2006). « Psychosocial Work Environment and Mental Health—a Meta-Analytic Review ». *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 32 (6): 443-62.
- Statistique Canada (2012). Enquête sur la santé des collectivités canadiennes– Santé Mentale. (ESCC-SM) Ottawa (Ontario): Statistique Canada.
- _____. (2012). Système de classification des industries de l’Amérique du Nord (SCIAN) Ottawa (Ontario) : Statistique Canada.
- _____. (2016). Classification nationale des professions (CNP). Ottawa (Ontario) : Statistique Canada.
- _____. (2016). *Enquête mensuelle sur les services de restauration et débits de boisson*, Tableau CANSIM 355-0006, Ottawa (Ontario) : Statistique Canada.
- _____. (2016). *Statistiques des restaurants, traiteurs et tavernes*, Tableaux CANSIM 355-0002 et 355-0001, Ottawa (Ontario) : Statistique Canada.
- _____. (2016). *Enquête sur l’emploi, la rémunération et les heures de travail selon le SCIAN*, Tableau CANSIM 281-0063, Ottawa (Ontario) : Statistique Canada.
- _____. (2016). *Enquête sur la population active*, Statistique Canada. Ottawa (Ontario) : Statistique Canada.
- _____. (2016). *Enquête sur l’emploi, la rémunération et les heures de travail (EERH)*, Tableau CANSIM 281-0030, Ottawa (Ontario) : Statistique Canada.
- _____. (2020). *Situation syndicale selon la géographie*, Tableau CANSIM 281-077, Ottawa (Ontario) : Statistique Canada.
- _____. (2021). Enquête canadienne sur la situation des entreprises, premier trimestre 2021, Ottawa (Ontario) : Statistique Canada
- _____. (2021). Enquête mensuelle sur les services de restauration et débits de boissons, Tableau 21-10-0017-01, Ottawa (Ontario) : Statistique Canada
- _____. (2021). *Tableau 33-10-0304-01 [Nombre d’entreprises canadiennes, avec employés, décembre 2020](#)*, Ottawa (Ontario) : Statistique Canada

- _____ . (2021). Enquête mensuelle sur les services de restauration et débits de boissons, Tableau 21-10-0017-01, Ottawa (Ontario) : Statistique Canada.
- Sutton, D. Helstosky, C. et Cwierka, K. J. (2004). Thoughts toward an ethnography of restaurants. *Food and Foodways*, 12 (1), 53–67. doi:10.1080/07409710490467615.
- Svedahl, S. R., K. Svendsen, P. R. Romundstad, T. Qvenild, T. Strømholm, O. Aas, et Hilt, B. (2016). Work Environment Factors and Work Sustainability in Norwegian Cooks. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health* 29 (1): 41-53. doi:10.13075/ijomeh.1896.00446.
- Tavory, I. et Timmermans, S. (2009). Two cases of ethnography: Grounded theory and the extended case method. *Ethnography*, 10 (3), 243–263. <https://doi.org/10.1177/1466138109339042>.
- _____ . (2014). *Abductive analysis : theorizing qualitative research*. The University of Chicago Press, 172.
- Taylor, S. E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: The mobilization-minimization hypothesis. *Psychological Bulletin*, 110: 67–85.
- Theorell, T., Hammarström, A., Aronsson, G. *et al.* (2015). A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. *BMC Public Health* 15, 738. <https://doi.org/10.1186/s12889-015-1954-4>
- Thibaut, J. et Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Thomas, C. (2021). « Tirer son épingle du jeu : perception d’injustice, santé et ajustement à la crise de la COVID-19 parmi les entrepreneurs à Montréal », dans Moulin, S. (Ed.). (2021). *Perceptions de justice et santé au travail: l’organisation à l’épreuve*. Les Presses de l’Université Laval. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1q3xfhx>.
- Tiffon, G. (2011). « La contrainte client », Sociologies [En ligne], Premiers textes, mis en ligne le 11 avril, Lien URL : <http://sociologies.revues.org/3444>.

- Torrès, O. (2016). AMAROK, premier observatoire sur la santé des dirigeants de PME : d'un enjeu scientifique à une ambition sociétale. *Revue internationale P.M.E.*, 29(2), 21–30. <https://doi.org/10.7202/1037921ar>.
- Travail Québec, Labrosse, A. J.-S. (2013). Évolution du taux de salaire horaire moyen au Québec 2003-2012.
- Triby, E. (2004). « Le travail entre le professionnel et le domestique ». Dans À la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration. Céreq. Relief 7. Septembre 2004 (27-35).
- Université de Montréal et Bureau de valorisation de la langue française et la Francophonie (2019). « Inclusivement. Guide d'écriture pour toutes et tous », Université de Montréal, Novembre 2019, 11.
- Verdier, E. (2009). PME et prévention des risques professionnels : difficile dialogue ou impossible rencontre ?, *Après-demain*, 12, NF, 35-38. <https://doi.org/10.3917/apdem.012.0035>.
- Verdier, E., Kornig, C., Mossé, P. et Setbon, M. (2008). « Entre plan national et initiative locale, l'émergence d'une gouvernance territoriale des risques professionnels ? » Rapport de recherche ANR. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00436521>.
- Vermunt, R. et Steensma, H. (2001). Stress and justice in organizations: An exploration into justice processes with the aim to find mechanisms to reduce stress. Dans R. Cropanzano (dir.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (vol. 2, p. 27–48). Mahwah NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, E., Delisle, A., St-Vincent, M., Funes, A., Dugay, P., Vézina, S., et Prud'homme, P. (EQCOTESST). (2011). Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail Rapport R-691, IRSST, Montréal.
- Vézina, M., Ndjaboué, R. et Brisson, C. (2010). Facteurs psychosociaux de l'environnement de travail et santé mentale des travailleurs (recherche exploratoire sur l'utilisation et la mesure de la justice organisationnelle, la prédictabilité et le leadership au travail).

- Vila Masse, S. (2017). Entre détresse psychologique et santé mentale positive : le cas des travailleurs de la restauration. *Canadian Journal of Public Health*, 108 (5–6), e510-e515.
- . (2016). « Au menu : ma santé mentale : la santé mentale des travailleurs et travailleuses de la restauration : test du modèle demande-contrôle-soutien de Karasek et Theorell ». (M.Sc). Université de Montréal, Retrieved from <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/18850>.
- Virtanen, M., K. Kivimaki, J.E. Ferrie, M. Elovainio, T. Honkonen, J. Pentti, T. Klaukka, et Vahtera, J. (2008). Temporary employment and antidepressant medication: a register linkage study. *Journal of Psychiatric Research*, 42, 221–229.
- Weber, H. (2011). *Du ketchup dans les veines : Pratiques managériales et illusions : le cas McDonald's*. Toulouse : Erès.
- Wildes, V., J. (2008). Should I Stay or Should I Go? Motivation to Work in Foodservice. *Journal of Foodservice Business Research* 11 (3): 286-94. doi:10.1080/15378020802316794.
- Whyte, W. F. (1949). The Social Structure of the Restaurant. *American Journal of Sociology* 54 (4): 302-10.
- Wills, A., Davis, K. et Kotowski, S. (2013). Quantification of the physical demands for servers in restaurants. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics society 57th annual meeting*, 981–984.
- Yin, R. (1989). *Case study research : design and methods*. London : Sage.
- Zeigler-Hill, V., Besser, A., Vrabel, J. et Noser, A. E. (2015). Would you like fries with that? The roles of servers' personality traits and job performance in the tipping behavior of customers. *Journal of Research in Personality*, 57 (août), 110–118.
- Zimmermann, B. (2011). *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Economica, Paris, 233.
- Zirwatul, A., R. Ibrahim, et Ohtsuka, K. (2012). Review of the Job Demand-Control and Job Demand-Control-Support models: Elusive moderating predictor effects and cultural implications, *Southeast Asia Psychology Journal*, 1: 10-21.

Lois et règlements

Loi sur les normes de travail (LNT) — consulté pour la dernière fois en septembre 2021. Lien

URL : <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/documentation/acces-linformation/documents-servant-prise-decision/normes-travail/loi-sur-normes-travail>.

Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) consulté pour la dernière fois en septembre 2021. Lien URL : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/s-2.1>.

Loi des règlements du Québec (LRQ) consulté pour la dernière fois en septembre 2021. Lien URL : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/s-2.1>.

Articles de presse et communiqués sur le secteur de la restauration du Québec

Arsenault, J. (2020). Une pandémie qui laissera des séquelles pour les restaurants, *La Presse*, 13 avril 2020, Lien URL : <https://www.lapresse.ca/gourmand/restaurants/2020-04-13/une-pandemie-qui-laissera-des-sequelles-pour-les-restaurants>.

Association Restauration Québec (ARQ) (2020). COVID-19: fermeture des salles à manger, mars 2020.

Boulianne, A. (2021). Le salaire, au cœur du malaise en restauration, *Radio-Canada*, 16 décembre 2021, Lien URL : <https://ici.radio-canada.ca/mordu/3457/salaire-malaise-restauration-emploi-pourboire#:~:text=La%20question%20du%20pourboire%20et,restaurant%20du%20chef%20Martin%20Picard>.

Bundale, B. (2021). Les salaires et l'instabilité expliquent la pénurie de main-d'œuvre, *La Presse*, 25 août 2021, Lien URL : <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/2021-08-25/restauration/les-salaires-et-l-instabilite-exploquent-la-penurie-de-main-d-oeuvre.php#:~:text=Restauration%20Les%20salaires%20et%20l,p%3%A9nurie%20de%20main%20Dd'oeuvre&text=La%20pand%3%A9mie%20a%20eu%20un%20impact%20catastrophique%20sur%20les%20restaurants%20au%20Canada.&text=%C2%>

AB%20Les%20gens%20travaillent%20litt%C3%A9ralement%20au,plus%20que%20le%20salaire%20minimum.%20%C2%BB.

Carrier, L. (2020). Le gouvernement savait qu'il nous sacrifiait [les restaurants], La Presse, 10 décembre 2020, Lien URL : <https://www.lapresse.ca/covid-19/2020-12-10/restaurants/le-gouvernement-savait-qu-il-nous-sacrifiait.php>.

Charlebois, S. (2020). La face cachée des pourboires, La Presse, 9 août 2020, Lien URL : <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2020-08-09/la-face-cachee-des-pourboires.php>.

Couturier, E-L. (2017). Abolissons les pourboires, Journal de Montréal, 11 juillet 2017, Lien URL : <https://www.journaldemontreal.com/2017/07/11/abolissons-les-pourboires>.

Dion, M. (2021). Le propriétaire d'Au Pied de Cochon se défend d'offrir le salaire minimum, Radio-Canada, 15 novembre 2021, Lien URL : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1840104/pied-cochon-salaire-minimum-poste-cuisinier-martin-picard>.

Duchaine, H. (2020). Restos et bars sur la corde raide. TVA nouvelles, 16 mars 2020. Lien URL : <https://www.tvanouvelles.ca/2020/03/16/restos-et-bars-sur-la-corde-raide>

Dussault, S. (2015). Pénurie de cuisiniers, Journal de Montréal, 18 août 2015, Lien URL : <https://www.journaldemontreal.com/2015/08/18/penurie-de-cuisiniers>.

Dumont, M. E. (2017). Deux restaurants interdisent les pourboires, TVA Nouvelles, 21 septembre 2017, Lien URL : <https://www.tvanouvelles.ca/2017/09/21/deux-restaurants-interdisent-les-pourboires#:~:text=Deux%20restaurants%20de%20Montr%C3%A9al%20ont,heure%20%C3%A0%20tous%20leurs%20employ%C3%A9s>.

Éducaloi (2019). Êtes-vous un salarié à pourboire ?, Le journal de Montréal, 9 mai 2019, Lien URL : <https://www.journaldemontreal.com/2019/05/09/etes-vous-un-salarie-a-pourboire>.

Feiresen, C. (2020). La santé mentale des restaurateurs mises à mal par la pandémie, Radio-Canada, 7 novembre 2020, Lien URL : <https://ici.radio->

canada.ca/nouvelle/1747880/sante-mentale-restaurants-restauration-covid-pandemie-fermeture.

Fournier, J. (2021). Des serveurs à 30 \$ de l'heure dans l'Est du Québec, Le Soleil, 23 juin 2021, Lien URL : <https://www.lesoleil.com/2021/06/23/des-serveurs-a-30-de-lheure-dans-lest-du-quebec-040326227bfca52105609b1197faa394>.

Girard, M, (2017). Pour une abolition des pourboires ?, La Presse, 10 juillet 2017, Lien URL : <https://www.lapresse.ca/debats/chroniques/mario-girard/201707/09/01-5114699-pour-une-abolition-des-pourboires.php>.

La Presse (2020). COVID-19: de nombreux restaurants ne se remettent pas sans soutien au loyer, La Presse, 23 avril 2020, Lien URL : <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/2020-04-23/covid-19-de-nombreux-restaurants-ne-se-remettent-pas-sans-soutien-au-loyer>.

Lepage, G. (2020). Des restaurateurs plongés dans l'incertitude, Le Devoir, 23 octobre 2020, Lien URL : <https://www.ledevoir.com/economie/588369/coronavirus-des-restaurateurs-plonges-dans-l-incertitude>.

Les Affaires (2017). Supprimons le pourboire une bonne fois pour toutes !, Les Affaires, 28 janvier 2017, Lien URL : <https://www.lesaffaires.com/blogues/l-economie-en-version-corsee/supprimons-le-pourboire-une-bonne-fois-pour-toutes/592931>

_____. (2018). La polémique du pourboire partagé entre serveurs et cuisiniers, Les Affaires, 19 février 2018, Lien URL : <https://www.lesaffaires.com/mes-finances/consommation/la-polemique-du-pourboire-partage-entre-serveurs-et-cuisiniers/600642>.

_____. (2018). Ce restaurant montréalais a éliminé les pourboires, Les Affaires, 26 février 2018, Lien URL : <https://www.lesaffaires.com/blogues/diane-berard/ce-restaurant-montrealais-a-elimine-les-pourboires/600814#:~:text=Chez%20Rosie%2C%20des%20employ%C3%A9s%20pa y%C3%A9s,restaurant%2C%20dit%20la%20jeune%20restauratrice>.

_____. (2021). Le patron de MTY plaide pour un partage des pourboires, Les Affaires, 16 juillet 2021, Lien URL : <https://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/general/le-patron-de-mty-plaide-pour-un-partage-des-pourboires/626138>.

Lévesque, L. (2018). Réforme de la Loi sur les normes: le partage des pourboires divise les parties, La Presse, 19 février 2018, Lien URL : <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/commerce-de-detail/201802/19/01-5154424-reforme-de-la-loi-sur-les-normes-le-partage-des-pourboires-divise-les-parties.php#:~:text=%C3%89conomie-.R%C3%A9forme%20de%20la%20Loi%20sur%20les%20normes%3A%20le,des%20pourboires%20divise%20les%20parties&text=LA%20PRESSE%20CANADIENNE-,%C3%80%20l'heure%20actuelle%2C%20la%20Loi%20sur%20les%20normes%20du,des%20pourboires%20entre%20les%20salari%C3%A9s>.

_____. (2018). Partage des pourboires: le tribunal ordonne de réintégrer un serveur, La Presse, 31 mai 2018, Lien URL : <https://www.lapresse.ca/actualites/justice-et-faits-divers/actualites-judiciaires/201805/31/01-5183990-partage-des-pourboires-le-tribunal-ordonne-de-reintegrer-un-serveur.php#:~:text=Partage%20des%20pourboires%3A%20le%20tribunal%20ordonn e%20de%20r%C3%A9int%C3%A9grer%20un%20serveur,—Photo%20Alain%20Roberge&text=Il%20ne%20peut%20non%20plus,qui%20ont%20droit%20aux%20pourboires%C2%BB>.

_____. (2019). La Cour d'appel clarifie ce qu'est un salarié au pourboire, La Presse, 9 avril 2019, Lien URL : <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/201904/09/01-5221496-la-cour-dappel-clarifie-ce-quest-un-salarie-au-pourboire.php#:~:text=La%20Cour%20d'appel%20a,partage%20des%20pourboires%20en%20place%20%C2%BB>.

_____. (2019). Partage des pourboires: une serveuse gagne sa cause, La Presse, 30 août 2019, Lien URL : <https://www.lapresse.ca/actualites/justice-et-faits-divers/2019-08-30/partage-des-pourboires-une-serveuse-gagne-sa>

person-service-industry-pandemic-

1.6216863#:~:text=Montreal%C2%B7First%20Person-

,l'm%20a%20burnt%20out%20barista%2C%20and%20I%20don,service%20job%20that%20much%20harder.

Plouffe, E. (2017). La solution à la pénurie de main-d'oeuvre dans la restauration passe par le partage des pourboires, Journal de Québec, 14 novembre 2017, Lien URL : <https://www.journaldequebec.com/2017/11/14/la-solution-a-la-penurie-de-main-doeuvre-dans-la-restauration-passe-par-le-partage-des-pourboires>.

Ouimet, G. (2021). 13,50 \$/h pour un poste de cuisinier Au Pied de Cochon: voici combien gagnent les employés en restauration, 24heures, 17 novembre 2021, Lien URL : <https://www.24heures.ca/2021/11/17/voici-combien-gagnent-les-employes-en-restauration>.

Radio-Canada (2020). Des mesures douloureuses pour la restauration, Radio Canada, 15 mars 2020, Lien URL : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1667570/coronavirus-covid19-fermeture-services-restaurants-bars-cafes>.

_____. (2018). Le débat sur la hausse du salaire minimum est loin de s'essouffler, Radio-Canada, 30 avril 2018, Lien URL : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1098258/hausse-salaire-minimum-quebec-impacts-reactions-restauration>.

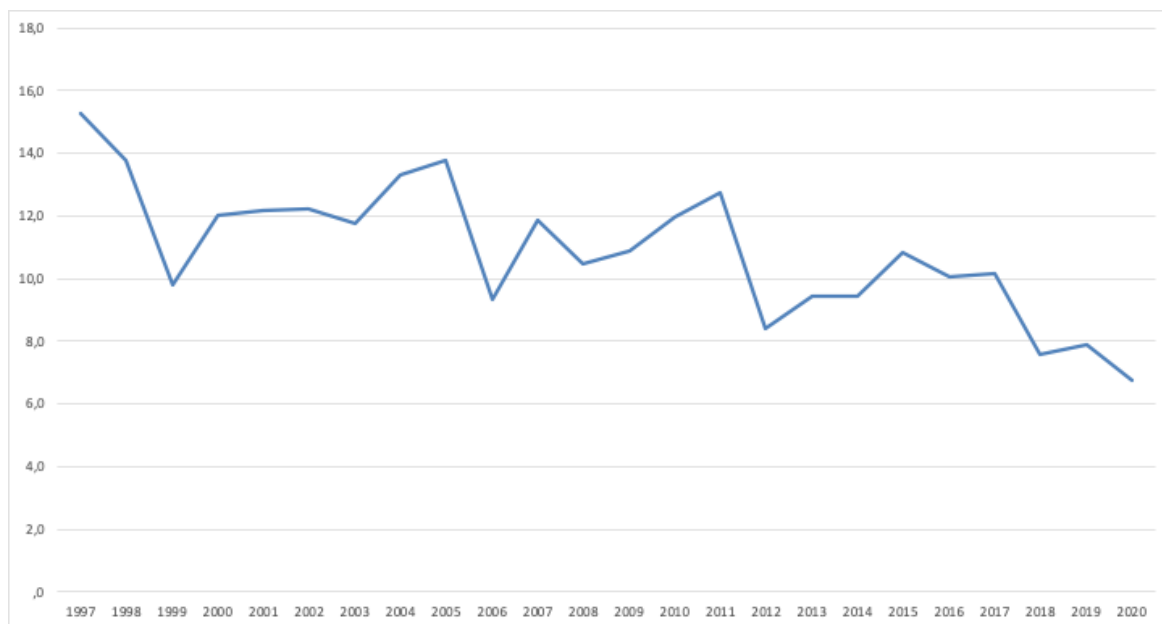
_____. (2017). Entre serveurs et cuisinier l'écart est grand, Radio-Canada, Émission 15.18, 12 septembre 2017, Lien URL : <https://ici.radio-canada.ca/ohdio/premiere/emissions/le-15-18/segments/entrevue/38126/pourboire-serveur-cuisinier-ithq-inequite-salaire-ecart>.

Restaurants Canada (2020). La COVID-19 a coûté 800 000 emplois au secteur des services alimentaires depuis le 1er mars. Avril 2020. Lien URL : <https://www.restaurantscanada.org/la-covid-19-a-coute-800-000-emplois-au-secteur-des-services-alimentaires-depuis-le-1er-mars/?lang=fr>.

Richer, J. (2020). Une aide d'urgence pour les bars et les restaurants, Le Devoir, 2 octobre 2020, Lien URL : <https://www.ledevoir.com/economie/587085/coronavirus-une-aide-d-urgence-pour-les-bars-et-les-restaurants-quebecois>.

- Rowe, D. and Fahmy, G. (2021). Montreal restaurant ditches tipping to raise employees' wages, CTV News. 5 juin 2021, Lien URL : <https://montreal.ctvnews.ca/montreal-restaurant-ditches-tipping-to-raise-employees-wages-1.5457670>.
- Rukavina, S. (2019). Server wins compensation after being fired for refusing to share tips, CBC News, 3 septembre 2019, Lien URL : <https://www.cbc.ca/news/canada/montreal/server-share-tips-montreal-restaurant-labour-board-1.5268539>.
- Saba, M. (2020). La pandémie a un goût amer pour les restaurants et les bars, Le Devoir, 27 juillet, 2020, Lien URL : <https://www.ledevoir.com/societe/consommation/583106/la-pandemie-a-un-gout-amer-pour-les-restaurants-et-les-bars>.
- Siag, J. (2018). Partage des pourboires: les restaurateurs veulent avoir leur mot à dire [Press release]. Retrieved from <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/quebec/201805/16/01-5182035-partage-des-pourboires-les-restaurateurs-veulent-avoir-leur-mot-a-dire.php>.
- TVA Nouvelles (2021). Est-ce qu'il y a un salaire juste en restauration ?, TVA Nouvelles, 16 novembre 2021, Lien URL : <https://www.tvanouvelles.ca/2021/11/16/est-ce-qu'il-y-a-un-salaire-juste-en-restauration>.
- _____ (2021). Une offre en restauration suscite de vives réactions: le propriétaire se défend, TVA Nouvelles, 15 novembre 2021, Lien URL : <https://www.tvanouvelles.ca/2021/11/15/une-offre-en-restauration-suscite-de-vives-reactions-le-propretaire-se-defend>.
- _____ (2018). 16,50 \$/h pour laver la vaisselle, TVA Nouvelles, 24 septembre 2018, Lien URL : <https://www.tvanouvelles.ca/2018/09/24/1650--h-pour-laver-la-vaisselle#:~:text=Aux%20prises%20avec%20une%20p%C3%A9nurie,%C3%A0%20v%C3%A9nir%20laver%20leur%20vaisselle>.
- 98.5 FM (2021). Salaire minimum à 20 \$: l'impact en restauration et les comparaisons régionales au Québec, 98.5 FM, émission du 27 octobre 2021, Lien URL : <https://www.985fm.ca/nouvelles/economie/434730/mcsween-113>.

Annexe 1 – Taux de syndicalisation des employé·e·s de la restauration du Québec de 1997 à 2020



Source : Tableau effectué à partir des données de Statistiques Canada, CANSIM 281-077.

Dernière mise à jour septembre 2021

Annexe 2. Les salarié·e·s à pourboire au Québec

« L'utilisation de l'expression « salarié qui reçoit habituellement des pourboires » renvoie à la notion de régularité dans le versement du pourboire plutôt qu'à celle de quantité. L'élément déterminant consiste à vérifier si la majorité des clients, de façon générale, verse un pourboire au salarié concerné. De plus, il est d'usage que les clients remettent le pourboire à celui qui leur rend le service. La jurisprudence a d'ailleurs statué que c'est celui qui rend le service au client qui a droit au pourboire. Par exemple, le personnel d'un restaurant qui s'occupe de l'administration ou de l'entretien ne rend pas de service direct à la clientèle, dans le local où sont servis les repas au moment où le client se présente. Il ne peut, de ce fait, être considéré comme du personnel à pourboire. Cette définition de « salarié au pourboire » précise les types d'entreprises où travaille le « salarié qui reçoit habituellement des pourboires » : les établissements d'hébergement pour touristes et les campings ; les locaux qui vendent des boissons alcooliques pour être consommées sur place, tels les bars ; les entreprises qui vendent, livrent ou servent des repas pour consommation ailleurs qu'à l'établissement de l'employeur ; les restaurants, à l'exclusion de ceux dont l'activité principale est d'offrir aux clients de commander ou choisir à partir d'un comptoir de service et qui doivent payer avant de manger, telles les entreprises dites de « restauration rapide » ».

Article 1 RNT, en vigueur depuis le 26 juin 2003

Annexe 3. Convention de partage des pourboires CNESST



La *Loi sur les normes du travail* permet aux personnes salariées au pourboire d'établir librement et volontairement entre elles une convention de partage des pourboires. Ce modèle de convention de partage des pourboires est mis à votre disposition pour faciliter l'établissement d'une telle convention au sein de l'établissement où vous travaillez. Il permet également de consigner clairement les modalités de la convention et ses conditions d'application.

Ce type de convention s'applique seulement si la majorité (50 % + 1) des personnes salariées au pourboire de l'entreprise y consent et la signe.

Commission des normes, de l'équité,
de la santé et de la sécurité du travail
cnesst.gouv.qc.ca

CNESST

CONVENTION DE PARTAGE DES POURBOIRES

Nous déclarons qu'au moment de la signature de cette convention, notre employeur, _____
Indiquer le nom et l'adresse de l'entreprise

comptait _____ personnes salariées au pourboire à son service.
Indiquer le nombre

Nous, personnes salariées au pourboire à _____
Indiquer le nom et l'adresse de l'établissement

consentons librement et volontairement à la convention de partage des pourboires suivante :

1. Chaque personne salariée verse chaque _____ une quote-part équivalente à :
Indiquer la fréquence : jour, semaine ou paye

Choisir une des deux options suivantes :

- _____ % des pourboires reçus des clients directement, par carte de crédit ou de débit ou facturés sur la note à titre de frais de service ;
Indiquer le %
- toute autre manière choisie librement par les personnes salariées concernées par cette convention : _____
Indiquer clairement comment

2. La quote-part mentionnée au point 1 est remise à _____
Indiquer le nom de la personne et sa fonction

qui est responsable de la partager entièrement de la façon déterminée au point 3.

3. Chaque _____, le partage de la totalité des quotes-parts réunies est fait de la façon suivante :
Indiquer la fréquence : jour, semaine ou paye

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| ▪ _____ % à _____
Indiquer le % Préciser la fonction de la personne (ex. : commis débarrasseur) | ▪ _____ % à _____
Indiquer le % Préciser la fonction de la personne (ex. : cuisinier) |
| ▪ _____ % à _____ | ▪ _____ % à _____ |
| ▪ _____ % à _____ | ▪ _____ % à _____ |
| ▪ _____ % à _____ | ▪ _____ % à _____ |

4. Cette convention est d'une durée de _____ à compter de la date de sa signature.
Indiquer la période

5. Cette convention s'applique à toute nouvelle personne salariée au pourboire qui entre en fonction chez notre employeur, et ce, pour toute la durée de cette convention.

6. Les signataires s'engagent à respecter cette convention pour toute sa durée. En tout temps, ils peuvent modifier, annuler ou remplacer cette convention de leur seul consentement libre et volontaire.

Fait à _____ le _____
Indiquer la ville Indiquer la date

SIGNATAIRES (AJOUTER DES FEUILLES AU BESOIN)

NOM	PRÉNOM	FONCTION	DATE ANNÉE/MOIS/JOUR	SIGNATURE

NOTES EXPLICATIVES

Seules les personnes salariées au pourboire peuvent être signataires d'une convention de partage des pourboires. C'est-à-dire une personne salariée qui reçoit habituellement des pourboires et qui travaille :

- dans un établissement qui offre, contre rémunération, de l'hébergement à des touristes, y compris un établissement de camping;
- dans un local où des boissons alcoolisées sont vendues pour consommation sur place;
- pour une entreprise qui vend, livre ou sert des repas pour consommation à l'extérieur;
- dans un restaurant, sauf s'il s'agit d'un lieu où l'activité principale consiste à fournir des services de restauration rapide à des clients qui commandent ou choisissent les produits à un comptoir de service et qui paient avant de manger. »

Le pourboire versé directement ou indirectement par un client appartient en propre à la personne salariée qui a rendu le service, qui peut cependant le partager avec des collègues.

Le mot « pourboire » comprend les frais de service ajoutés à la note du client, mais ne comprend pas les frais d'administration ajoutés à cette note.

Une convention de partage des pourboires doit résulter du seul consentement libre et volontaire des personnes salariées qui ont droit aux pourboires. Elle s'applique seulement si la majorité des personnes salariées au pourboire de l'entreprise y consent.

L'employeur ne peut imposer un partage des pourboires. Il ne peut non plus intervenir de quelque manière que ce soit dans l'établissement d'une convention de partage des pourboires.

Dans une convention de partage des pourboires, l'employeur peut être la personne désignée pour recevoir et redistribuer les pourboires, et ce, aux conditions prévues à la convention. L'employeur n'est toutefois pas obligé d'accepter.

La convention en vigueur devrait s'appliquer à toute nouvelle personne salariée au pourboire qui entre en fonction chez l'employeur, et ce, pour toute sa durée. En ce sens, le partage des pourboires peut alors devenir une condition d'embauche.

Fait à

le

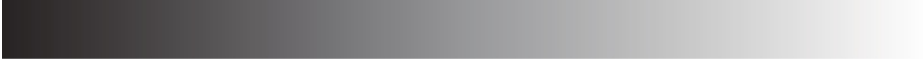
Indiquer la ville

Indiquer la date

Annexe 4. Pour un plancher cinq étoiles

Pour un plancher **cinq étoiles**





Il est midi et demi. Le restaurant est plein à craquer et huit personnes attendent une table... Coup de théâtre : votre cuisinier glisse et se casse un bras. Ça ne vous est jamais arrivé?

Tant mieux.

Dans les cuisines, beaucoup de blessures sont causées par des glissades et des chutes. Bien sûr, il ne s'agit pas toujours d'un bras cassé. Mais un accident, cela signifie de trois à cinq jours d'absence en moyenne, le remplacement de la personne accidentée et tous les inconvénients que cela entraîne.

Ça pourrait vous arriver...

Pourquoi glisse-t-on sur un plancher de cuisine ?

1 On glisse à cause **du gras** près des friteuses et des surfaces de cuisson.

Solutions

- Laver souvent le plancher à fond avec un dégraissant industriel et de l'eau bien chaude.
- Si possible, installer les friteuses à l'endroit le moins passant.



2 On glisse à cause **des aliments tombés sur le plancher** dans les aires de préparation des aliments.

Solutions

- Installer des poubelles à des endroits faciles d'accès.
- Ramasser immédiatement tout ce qui tombe par terre.
- Bien essuyer le plancher.

3 On glisse à cause **de l'eau** à la plonge.

Solutions

- Installer un tapis de caoutchouc spécialement conçu pour prévenir la formation de flaques d'eau.
- Retirer et nettoyer régulièrement le tapis.
- Faire l'entretien du lave-vaisselle pour éviter les fuites d'eau.
- S'il n'y a pas de tapis, utiliser un racloir (*squeegee*) pour pousser l'eau vers le drain.



4 On glisse à cause **des objets qui encombrent le sol** dans les voies de circulation.

Solutions

- Garder toujours bien dégagés les endroits passants : ranger les caisses, les chariots, les poubelles, etc.
- Retirer les tapis qui empiètent sur les voies de circulation.



Le nettoyage **cinq étoiles** ★★★★★



1

Balayer soigneusement partout.



2

Mettre des gants, utiliser de l'eau bien chaude et verser la dose exacte de détergent



3

Brosser au besoin.



4

Laver et rincer à fond avec de l'eau bien chaude.



5

Installer un écriteau **Plancher mouillé.**
Vider et rincer le seau, suspendre la vadrouille (*mop*).

Quelques trucs

Le bon produit

Utilisez un détergent conçu pour déloger les gras alimentaires.

Le bon dosage

Lisez l'étiquette pour bien doser le produit et connaître les précautions nécessaires.

L'eau

Lavez avec de l'eau bien chaude : votre plancher sera plus propre et il séchera plus vite. Changez l'eau aussi souvent que nécessaire.

Le seau

Servez-vous d'un seau double : vous aurez de l'eau propre à portée de la main pour le rinçage.

Le balai-brosse

Il vous aidera à récupérer les surfaces très grasses.

Le rinçage

Si possible, utilisez un jet d'eau très chaude pour rincer.

Des responsabilités pour chacun

Prévenez les glissades et les chutes dans la cuisine en informant votre personnel des bonnes méthodes de travail et en donnant à chacun des tâches et des responsabilités précises.

Voici, à titre d'exemple, un registre de nettoyage du plancher dans lequel nous avons indiqué les tâches d'une journée type. Vous pouvez vous en inspirer et l'adapter à vos besoins.

Registre de nettoyage Semaine du 2 juillet

NOM	JOUR	HEURE	1	1-2-4-5	1-2-3-4-5
Nadia	Lundi	12 H 15	✓		
Jim	Lundi	15 H		✓	
Myriam	Lundi	19 H	✓		
Marc	Lundi	22 H			✓

Mettez toutes les chances de votre côté

Plus le plancher est propre, moins on risque de tomber. Mais d'autres précautions permettent aussi de réduire les dangers de chute.

- La cuisine doit être bien éclairée en tout temps.
- Les tapis doivent être lavés aussi souvent que le plancher et ne devraient pas se trouver dans des endroits passants.
- Les parties endommagées du plancher doivent être réparées sans tarder.
- Les appareils frigorifiques, les lave-vaisselle et les appareils à vapeur doivent être vérifiés périodiquement pour prévenir les fuites d'eau.
- Les hottes doivent être nettoyées souvent et bien entretenues pour éviter que les particules de gras ne tombent sur le sol.
- Tout le personnel doit porter des chaussures fermées à semelles antidérapantes.
- Si vous songez à des rénovations ou à un déménagement, prévoyez un revêtement de sol antidérapant et des drains de plancher.



NAVIGUEZ AVEC ASSURANCE !
www.csst.qc.ca



Illustrations : Ronald DuRépos
DC500-160-2 (2010-04)

Annexe 5. Liste de vérification quotidienne CNESST

SECTEURS DE LA RESTAURATION ET DES BARS

Liste de vérifications quotidiennes



Ce document vise à soutenir les secteurs de la restauration et des bars pour la prise en charge de la santé et la sécurité du travail (SST) dans leur milieu de travail. Il vise à garantir que les activités puissent reprendre ou continuer dans les conditions les plus sûres et les plus saines possibles dans le contexte de la COVID-19.

- L'employeur a validé avec la travailleuse ou le travailleur son état de santé et qu'elle ou qu'il ne présente pas de symptômes liés à la COVID-19.

NOTE : _____

- Les travailleuses et les travailleurs sont informés de la procédure prévoyant de quitter le travail s'ils présentent au moins un des symptômes.

NOTE : _____

- L'employeur a réaménagé les postes de travail et revu les méthodes de travail pour respecter, dans la mesure du possible, la distanciation physique minimale de 2 mètres¹.

NOTE : _____

- Dans la mesure du possible, la distanciation physique minimale de 2 mètres est respectée de l'entrée à la sortie du travail et lors des pauses et des repas du personnel.

NOTE : _____

- Les toilettes sont nettoyées selon l'achalandage, minimalement à chaque quart de travail, et désinfectées tous les jours.

NOTE : _____

- La salle à manger du personnel et les aires communes sont nettoyées avant et après chaque utilisation et désinfectées chaque jour (ex. : tables, poignée de réfrigérateur, dossiers des chaises, micro-ondes).

NOTE : _____

1. Si un comité de santé et de sécurité ou un représentant à la prévention est présent dans le milieu de travail, il est mis à contribution.



- Les surfaces fréquemment touchées (ex. : poignées de portes, robinetterie, toilettes, téléphones, accessoires informatiques) sont nettoyées et désinfectées en fonction de leur utilisation (ex. : à chaque quart de travail) et lorsqu'elles sont visiblement souillées.

NOTE : _____

- Les outils et les appareils utilisés sont nettoyés et désinfectés après chaque quart de travail ou dès qu'ils sont partagés.

NOTE : _____

- De l'eau et du savon ou une solution hydroalcoolique ayant une concentration en alcool d'au moins 60 % sont disponibles pour se laver les mains.

NOTE : _____

- Les règles d'hygiène des mains, de l'étiquette respiratoire et de la distanciation physique sont affichées et respectées.

NOTE : _____

- Les fournisseurs, les sous-traitants, les partenaires et la clientèle sont informés des mesures mises en œuvre dans l'entreprise pour diminuer et contrôler les risques associés à la COVID-19. Ils sont sensibilisés à l'importance de les respecter, et leur collaboration est sollicitée.

NOTE : _____

Mesures spécifiques

- Toutes les informations utiles au client sont communiquées clairement (par exemple, un panneau est installé à l'entrée de l'établissement avec un rappel des consignes, de l'organisation du service, de l'organisation des files d'attente, des modalités de paiement, du retrait des commandes pour emporter, de la possibilité de passer des précommandes par téléphone ou en ligne).

NOTE : _____

- Les clients qui présentent des symptômes sont informés de leur obligation de reporter leur visite au restaurant ou au bar.

NOTE : _____

- Les travailleurs offrant un service de traiteur ou de chef à domicile ont vérifié avant leur déplacement si l'un des clients visités présentait des symptômes de la COVID-19.

NOTE : _____



- Le nombre de clients dans l'établissement est limité selon les dispositions applicables en matière de santé publique. Au besoin, une personne à l'extérieur ou à l'accueil de l'établissement est responsable de la gestion de la file d'attente.

NOTE : _____

- Dans la mesure du possible, un sens de circulation unique est établi pour éviter que les personnes se croisent.

NOTE : _____

- Des barrières physiques (cloisons pleines et facilement désinfectables) sont installées entre les différents postes de travail trop proches ou ne pouvant être espacés.

NOTE : _____

- Des barrières physiques (cloisons pleines et facilement désinfectables) sont installées pour séparer les travailleurs des clients aux caisses, devant les cuisines ouvertes, au bar, au comptoir d'accueil, etc.

NOTE : _____

- Une signalisation (ex. : marquage au sol) est mise en place pour établir la mesure de 2 mètres de distanciation physique près des caisses, au comptoir d'accueil et au vestiaire si applicable (partout où une file peut se former).

NOTE : _____

- Le paiement sans contact (ex. : carte bancaire sur des terminaux sans contact) est privilégié pour éviter que les clients touchent les terminaux. Si les clients paient avec de l'argent comptant, les caissières et caissiers ou les serveuses et serveurs se désinfectent les mains immédiatement après avec un nettoyant sans rinçage (solution hydroalcoolique ayant une concentration en alcool d'au moins 60 %).

NOTE : _____

- Le terminal de paiement est désinfecté chaque fois qu'il est manipulé par un client.

NOTE : _____

- Les livreurs sont informés qu'ils doivent déposer les colis sur une surface propre en présence du personnel de l'établissement, sans remise en main propre et en respectant la distanciation physique minimale de 2 mètres dans la mesure du possible.

NOTE : _____



- Lors du service aux tables, au buffet ou au bar, si les tâches nécessitent absolument d'être à moins de 2 mètres d'une autre personne, sans barrière physique, le personnel de service visé porte un masque de procédure et une protection oculaire (lunettes de protection ou visière recouvrant le visage jusqu'au menton).

NOTE : _____

- Lors des activités de préparation des aliments, si les tâches nécessitent absolument d'être à moins de 2 mètres d'une autre personne, sans barrière physique, le personnel de cuisine visé porte un masque de procédure et une protection oculaire (lunettes de protection ou visière recouvrant le visage jusqu'au menton). Si la température élevée dans la cuisine rend le port du masque de procédure impossible (constamment mouillé), le port d'une visière couvrant le visage du front au menton est une solution de dernier recours.

NOTE : _____

- Les équipements de protection nécessaires, y compris le masque de procédure et une protection oculaire (lunettes de protection ou visière recouvrant le visage jusqu'au menton), sont prévus et disponibles pour les travailleurs en nombre suffisant.

NOTE : _____

- Le port prolongé des équipements de protection est favorisé par rapport au port et au retrait répétés.

NOTE : _____

- Les travailleurs sont informés sur la méthode pour jeter des équipements de protection non réutilisables dans la poubelle ou dans des contenants ou des sacs refermables réservés à cet effet.

NOTE : _____

- Une méthode est prévue pour la désinfection de l'équipement de protection réutilisable avec un produit adapté.

NOTE : _____

- Le matériel utilisé par l'ensemble du personnel de service, comme le lecteur de carte de crédit, les caisses, les écrans tactiles, les casques d'écoute (service à l'auto), les menus plastifiés réutilisables et les plateaux, est nettoyé fréquemment.

NOTE : _____



- Tout objet, équipement ou surface qui peut être en contact avec des aliments est nettoyé et désinfecté selon les [méthodes recommandées](#) par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation.

NOTE : _____

Ligne d'information COVID-19 : 1 877 644-4545 Pour joindre un inspecteur de la CNESST : 1 844 838-0808

DC100-2171-18 (2020-06)

Annexe 6. Formulaire d'information et consentement — entente patronale



Comité d'éthique de la recherche – Société et culture

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT
Sentiments d'injustice et conditions de travail: Étude de cas sur le
secteur de la restauration au Québec
Samantha Vila (UdeM, AMU, LEST), Stéphane Moulin (UdeM)
et Éric Verdier (CNRS, LEST, AMU)

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Entente avec l'employeur

« Sentiments d'injustice et conditions de travail: étude de cas sur le secteur de la restauration au Québec »

Chercheure étudiante : **Samantha Vila**, doctorante, Département de sociologie, Université de Montréal et Aix-Marseille Université, Laboratoire d'Économie et Sociologie du Travail (LEST)

Directeurs de recherche : **Stéphane Moulin**, professeur agrégé, Département de sociologie, Université de Montréal;
Éric Verdier, directeur de recherche émérite au Centre national de la recherche scientifique (CNRS), Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST), Université d'Aix-Marseille

Vous êtes invité à participer à un projet de recherche. Avant d'accepter, veuillez prendre le temps de lire ce document présentant les conditions de participation au projet. N'hésitez pas à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche

L'objectif de cette recherche est de connaître quelles sont les conditions de travail et d'emploi qui peuvent influencer les perceptions ainsi que la santé mentale des salariés et des gestionnaires du secteur de la restauration au Québec. Pour ce faire, nous souhaitons recueillir le point de vue des travailleurs et des gestionnaires tant sur les conditions de travail inhérentes à leur emploi que sur les différentes normes de travail qui encadrent leur métiers. Nous souhaitons également, comprendre comment certaines de leurs perceptions à l'égard de l'organisation peuvent influencer leur santé mentale.

2. Participation à la recherche

Votre participation consiste à :

- 1) permettre à la chercheure d'observer vos employés pendant leurs quarts de travail. Afin de ne pas causer d'anxiété aux participants les conditions d'observation seront établies au préalable.
- 2) accorder deux entrevues téléphoniques d'environ 30 minutes, au cours desquelles nous reviendrons sur votre établissement ainsi que votre emploi. Les moments des entrevues seront déterminés avec l'intervieweur, selon vos disponibilités. Si vous nous en donnez l'accord, cette entrevue sera enregistrée sur support audio afin d'en faciliter ensuite la transcription;

3. Risques et inconvénients

Il n'y a pas de risque particulier à participer à ce projet. Il est toutefois possible que certaines questions puissent raviver des souvenirs liés à une expérience de travail désagréable. Vous pourrez à tout moment refuser de répondre à une question ou même mettre fin à l'entrevue.

4. Avantages et bénéfices

Il n'y a pas d'avantage particulier à participer à ce projet. Vous contribuerez cependant à une meilleure compréhension des conditions de travail et de santé mentale pour le secteur de la restauration. Les politiques publiques canadiennes et françaises en matière de santé publique pourront par la suite s'appuyer sur les résultats de cette recherche afin d'orienter leurs futures actions vers une meilleure promotion de la santé mentale au travail.

CER-SC-2018-19-074-D

1

5. Confidentialité

Le nom du restaurant n'apparaîtra pas dans la thèse et lors de la diffusion des résultats (dans des publications scientifiques par exemple) celui-ci sera désigné par les termes suivants : « établissement –NOM DE CODE ». Afin d'assurer la confidentialité des données aucune donnée brute sera divulguée. Les renseignements personnels que vous nous donnez demeureront donc confidentiels. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée ni divulguée. De plus, chaque participant à la recherche se verra attribuer un code et seule la chercheuse pourra connaître son identité. Les données seront conservées dans un lieu sûr. Les enregistrements seront transcrits et seront détruits, ainsi que toute information personnelle, 7 ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette période.

6. Compensation

Il n'y aura aucune compensation monétaire en participant à ce projet de recherche.

7. Droit de retrait

Votre participation à ce projet est entièrement volontaire et vous pouvez à tout moment vous retirer de la recherche sur simple avis verbal et sans devoir justifier votre décision, sans conséquence pour vous. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, veuillez communiquer avec le chercheur au numéro de téléphone indiqué ci-dessous. À votre demande, tous les renseignements qui vous concernent pourront aussi être détruits. Cependant, après le déclenchement du processus de publication, il sera impossible de détruire les analyses et les résultats portant sur vos données.

B) ENTENTE AVEC L'EMPLOYEUR

Employeur: Je m'engage à respecter les critères et mesures de confidentialité pris par la chercheuse envers les participants à ne pas avoir accès aux données brutes et à laisser la chercheuse observer durant des périodes d'observations préétablies les quarts de travail de mes employés.

Signature de l'employeur : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Chercheuse : Je m'engage à respecter les conditions émises par les propriétaires des établissements étudiés lors de notre rencontre.

Signature de la chercheuse : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

C) CONSENTEMENT

Déclaration du participant

- Je comprends que je peux prendre mon temps pour réfléchir avant de donner mon accord ou non à participer à la recherche.
- Je peux poser des questions à la chercheuse et exiger des réponses satisfaisantes.
- Je comprends qu'en participant à ce projet de recherche, je ne renonce à aucun de mes droits ni ne dégage les chercheurs de leurs responsabilités.

Comité d'éthique de la recherche, Société et culture

Je comprends que la chercheuse va me recontacter pour effectuer d'autres entrevues (maximum trois entrevues)
mais que je peux refuser de participer et me retirer du projet.

- J'ai pris connaissance du présent formulaire d'information et de consentement et j'accepte de participer au projet de recherche.

Signature du participant : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Autorisation d'enregistrer l'entrevue

J'accepte que l'entrevue soit enregistrée sur support audio : Oui Non

Engagement du chercheur

J'ai expliqué au participant les conditions de participation au projet de recherche. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et je me suis assurée de la compréhension du participant. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au présent formulaire d'information et de consentement.

Signature du chercheur : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Pour toute question relative à l'étude, ou pour vous retirer de la recherche, veuillez communiquer avec Samantha Vila au numéro de téléphone 514-969-1612 ou à l'adresse courriel samantha.vila@umontreal.ca.

Pour toute préoccupation sur vos droits ou sur les responsabilités des chercheurs concernant votre participation à ce projet, vous pouvez consulter la section « Les participants à la recherche » sur le site internet du Bureau de la conduite responsable en recherche (BCRR) de l'Université de Montréal à l'aide du lien suivant <http://recherche.umontreal.ca/participants>.

Annexe 7. Formulaire d'information et consentement – employé·e·s



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT
Sentiments d'injustice et conditions de travail: Étude de cas sur le
secteur de la restauration au Québec
Samantha Vila (UdeM, AMU, LEST), Stéphane Moulin (UdeM)
et Éric Verdier (CNRS, LEST, AMU)

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Version employé

« Sentiments d'injustice et conditions de travail: étude de cas sur la restauration au Québec »

Chercheure étudiante : **Samantha Vila**, doctorante, Département de sociologie, Université de Montréal et Aix-Marseille Université, Laboratoire d'Économie Sociologie du Travail (LEST)

Directeurs de recherche : **Stéphane Moulin**, professeur agrégé, Département de sociologie Université de Montréal; **Éric Verdier**, maître de conférence Aix-Marseille Université affilié au Laboratoire d'Économie Sociologie du Travail (LEST)

Vous êtes invité à participer à un projet de recherche. Avant d'accepter, veuillez prendre le temps de lire ce document présentant les conditions de participation au projet. N'hésitez pas à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche

L'objectif de cette recherche est de connaître quelles sont les conditions de travail et d'emploi qui peuvent influencer les perceptions de justice ainsi que la santé mentale des salariés et des gestionnaires du secteur de la restauration au Québec. Pour ce faire, nous souhaitons recueillir le point de vue des travailleurs et des gestionnaires tant sur les conditions de travail inhérentes à leur emploi que sur les différentes normes de travail qui encadrent leur métiers. Nous souhaitons également, comprendre comment certaines de leurs perceptions à l'égard de l'organisation peuvent influencer leur santé mentale.

2. Participation à la recherche

Votre participation consiste à :

- 1) permettre à la chercheuse de vous observer pendant vos quarts de travail et en dehors le cas échéant;
- 2) accorder une série de deux ou trois entrevues d'environ 30 minutes, au cours desquelles nous reviendrons sur votre emploi. Les entrevues se feront par téléphone, facetime ou zoom en fonction des participant.e.s. Les moments de celles-ci seront déterminés avec l'intervieweur, selon vos disponibilités;

3. Risques et inconvénients

Il n'y a pas de risque particulier à participer à ce projet. Il est toutefois possible que certaines questions puissent raviver des souvenirs liés à une expérience de travail désagréable. Vous pourrez à tout moment refuser de répondre à une question ou même mettre fin à l'entrevue.

4. Avantages et bénéfices

Il n'y a pas d'avantage particulier à participer à ce projet. Vous contribuerez cependant à une meilleure compréhension des conditions de travail et de santé mentale pour le secteur de la restauration. Les politiques publiques canadiennes et françaises en matière de santé publique pourront par la suite s'appuyer sur les résultats de cette recherche afin d'orienter leurs futures actions vers une meilleure promotion de la santé mentale au travail.

5. Confidentialité

Afin d'assurer la confidentialité de vos données, **une entente** a été convenue au préalable avec votre employeur dans laquelle celui-ci s'engage à respecter les conditions de participation (observations durant les quarts de travail) et la chercheuse certifie qu'aucune donnée brute ne lui sera divulguée. Les renseignements personnels que vous nous donnerez demeureront donc confidentiels. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée ni divulguée à votre employeur. De plus, chaque participant à la recherche se verra attribuer un code et

CER-SC-2018-19-074-D

seul la chercheuse pourra connaître son identité. Les données seront conservées dans un lieu sûr. Les enregistrements seront transcrits et seront détruits, ainsi que toute information personnelle, 7 ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette période.

6. Compensation

Il n'y aura aucune compensation monétaire en participant à ce projet de recherche.

7. Droit de retrait

Votre participation à ce projet est entièrement volontaire et vous pouvez à tout moment vous retirer de la recherche sur simple avis verbal et sans devoir justifier votre décision, sans conséquence pour vous. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, veuillez communiquer avec le chercheur au numéro de téléphone indiqué ci-dessous. À votre demande, tous les renseignements qui vous concernent pourront aussi être détruits. Cependant, après le déclenchement du processus de publication, il sera impossible de détruire les analyses et les résultats portant sur vos données.

B) CONSENTEMENT

Déclaration du participant

- Je comprends que je peux prendre mon temps pour réfléchir avant de donner mon accord ou non à participer à la recherche.
- Je peux poser des questions à la chercheuse et exiger des réponses satisfaisantes.
- Je comprends qu'en participant à ce projet de recherche, je ne renonce à aucun de mes droits ni ne dégage les chercheurs de leurs responsabilités.
- Je comprends que la chercheuse va me recontacter pour effectuer d'autres entrevues (maximum trois entrevues) mais que je peux refuser de participer et me retirer du projet.
- J'ai pris connaissance du présent formulaire d'information et de consentement et j'accepte de participer au projet de recherche.

Signature du participant : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Autorisation d'enregistrer l'entrevue

J'accepte que l'entrevue soit enregistrée sur support audio : Oui Non

Engagement du chercheur

J'ai expliqué au participant les conditions de participation au projet de recherche. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et je me suis assurée de la compréhension du participant. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au présent formulaire d'information et de consentement.

Signature du chercheur : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Pour toute question relative à l'étude, ou pour vous retirer de la recherche, veuillez communiquer avec Samantha Vila au numéro de téléphone 514-969-1612 ou à l'adresse courriel samantha.vila@umontreal.ca.

Pour toute préoccupation sur vos droits ou sur les responsabilités des chercheurs concernant votre participation à ce projet, vous pouvez consulter la section « Les participants à la recherche » sur le site internet du Bureau de la conduite responsable en recherche (BCRR) de l'Université de Montréal à l'aide du lien suivant <http://recherche.umontreal.ca/participants>.

Annexe 8. Canevas d'entrevues - employé·e·s

Thématique des questions posées lors des premiers entretiens¹³³

Période prépandémique. Quatre types de questions étaient abordées : 1) des questions sur la trajectoire professionnelle et l'entrée dans le restaurant ; 2) des questions comprenant leur perception sur leurs conditions d'emploi et de travail ; 3) des questions sur leurs relations avec les collègues, les superviseurs et les client·e·s ; 4) des questions sur leur état de santé.

Période de confinement. Trois types de questions ont été abordées : 1) des questions sur leur perception vis-à-vis du confinement et à la fermeture des salles à manger ; 2) des questions sur comment leur organisation avait géré la fermeture ; 3) des questions sur leur auto-perception de santé et de santé mentale pendant cette période.

Thématique des questions posées lors des deuxièmes entretiens

Période de réouverture des salles à manger. Quatre types de question ont été abordées : 1) des questions sur l'impact du confinement sur leur vie quotidienne et l'avenir ; 2) des questions sur le déconfinement et la reprise de l'activité (ou l'éventuelle attente de reprise) en lien avec le traitement que les participant·e·s reçoivent dans leur organisation ; 3) leurs perceptions face à l'action du gouvernement vis-à-vis de sa gestion de la situation de crise et 4) des questions sur leur auto-perception de santé et santé mentale

¹³³ Notons que comme 4 entretiens avaient eu lieu avant la période de confinement les 4 participant·e·s ont été réinterrogé·e·s avec les thématiques abordant la période de confinement.

Annexe 9. Canevas d’entrevues — gestion

Thématique des questions posées lors des premiers entretiens

Période prépandémique. Quatre types de questions étaient abordées : 1) des questions sur la trajectoire professionnelle et l’entrée dans le restaurant ; 2) des questions comprenant leur perception sur leurs conditions d’emploi et de travail ; 3) des questions sur leurs relations avec les employé·e·s ; 4) des questions sur leur état de santé.

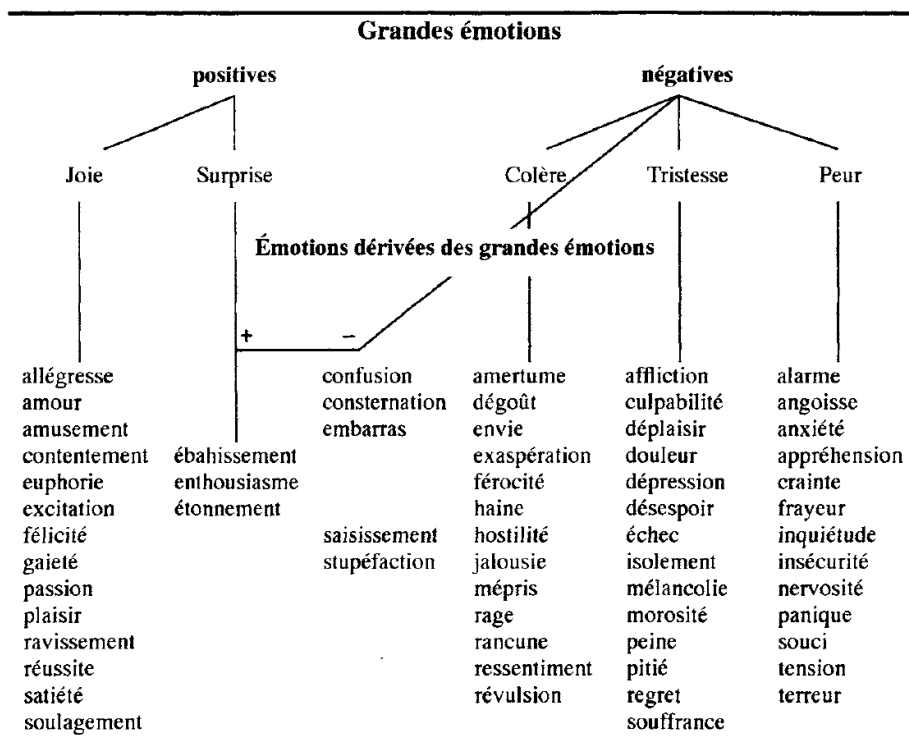
Période de confinement. Trois types de questions ont été abordées : 1) des questions sur leur perception vis-à-vis du confinement et à la fermeture des salles à manger ; 2) des questions sur comment ils avaient géré la fermeture ; 3) des questions sur leur autoperception de santé et de santé mentale pendant cette période.

Thématique des questions posées lors des deuxièmes entretiens

Période de réouverture des salles à manger. Quatre types de question ont été abordées : 1) des questions sur l’impact du confinement sur leur vie quotidienne et l’avenir ; 2) des questions sur le déconfinement et la reprise de l’activité en lien avec la réorganisation du restaurant ; 3) leurs perceptions face à l’action du gouvernement vis-à-vis de sa gestion de la situation de crise et 4) des questions sur leur autoperception de santé et santé mentale

Annexe 10. Hiérarchie des émotions dans Brunel 1995

Présentation d'une hiérarchie des émotions*



* Pour présenter une hiérarchie des émotions de base et des émotions dérivées, nous nous sommes inspirée de Fisher, Shaver et Carnochan (1990, 90), de Hartfield, Cacioppo et Rapson (1994, 3) ainsi que de Cosnier (1994, 44-45).