XXVII Journées de l'Association d'Economie Sociale
« Approches institutionnalistes des inégalités en économie sociale »
Nanterre, 6-7 septembre 2007

Flexicurité ou précarité ?

GUEGNARD CHRISTINE, MERIOT SYLVIE-ANNE

IREDU/CNRS, CEREQ
Université de Bourgogne,
Pôle AAFE, esplanade Erasme
BP 26513, 21065 Dijon
christine.guegnard@u-bourgogne.fr

CÉREQ
10, Place de la Joliette
BP 21321
13657 Marseille Cedex 02
meriot@cereq.fr

Résumé

En combinant l'étude des conditions de travail avec celle des stratégies d'entreprise dans trois environnements institutionnels européens contrastés, sont présentées les spécificités du métier de femme de chambre, figure emblématique des travailleurs à bas salaire dont le risque de précarisation, voire d'exclusion, est omniprésent.

INTRODUCTION

À l'aube de l'adoption, par la Commission européenne, d'un Livre vert visant à *Moderniser le droit du travail pour relever les défis du XXI*[e] *siècle*, se pose la question de la sécurisation des parcours professionnels pour les personnes les plus vulnérables, les moins qualifiées**,** particulièrement exposées aux risques du chômage et de pauvreté. L'objet de cette communication est d'examiner dans quelle mesure les systèmes sociaux, les institutions ou les entreprises interviennent dans les conditions d'emploi de la main-d'œuvre et, contribuent au

développement des travailleurs à bas salaire. Cette question prégnante aux États-Unis, est étudiée dans trois pays européens afin d'identifier des différences ou des similitudes, en prenant pour exemple le personnel d'étage de l'hôtellerie.

La recherche a consacré une large place aux inégalités liées au fonctionnement du marché du travail d'une part, pouvant se référer aux caractéristiques des individus (sexe, âge, origine sociale ou ethnique…) s'approchant ainsi d'un processus de discrimination ou ségrégation, et d'autre part aux caractéristiques de l'espace économique dans lequel vivent les individus. L'originalité de cette communication est d'analyser les trajectoires professionnelles de travailleurs à bas salaires dans trois pays européens (Danemark, France, Royaume-Uni), au regard de l'analyse des conditions de travail et des stratégies d'entreprise dans des environnements institutionnels, sociaux et politiques distincts.

Cet article s'inscrit dans le prolongement d'une recherche portant sur la gestion des emplois à bas salaire, financée par RUSSELL SAGE FOUNDATION (New York), suite à une étude conduite aux États-Unis sur la même thématique *Low-Wage Workers* (APPELBAUM *et alii*, 2003). Depuis fin 2004, le CÉREQ et l'IREDU participent à ce projet coordonné en France par le CEPREMAP (centre pour la recherche économique et ses applications). Il est développé parallèlement dans quatre autres pays (Allemagne, Danemark, Pays-Bas, Royaume-Uni) pour six secteurs d'activité (hôtellerie, secteur hospitalier, industrie agroalimentaire, commerce de détail, centres d'appel, intérim). L'originalité de ce travail est de combiner une approche quantitative et qualitative : une étude de documents et de statistiques, une analyse de données issues de huit monographies d'hôtels par pays, et des interviews de salariés[1].

La première partie de cette contribution présente le contexte de deux systèmes sociaux européens qui mettent à l'épreuve nos dispositifs actuels face au modèle danois de *flexicurité* et au modèle anglais très libéral. La deuxième partie décrit les caractéristiques des travailleurs à bas salaire, une population particulièrement exposée à la précarité et au chômage, les femmes de chambre. Elle se prolonge par une illustration et une analyse des conditions d'emploi sous le double aspect des contraintes patronales de gestion de la main-d'œuvre, puis de la difficile construction des trajectoires professionnelles pour les personnes elles-mêmes. Faire les chambres demeure dans ces trois pays une affaire de femmes, est le métier caché le moins payé de l'hôtellerie.

[1] Pour l'hôtellerie, une soixantaine d'entretiens par pays dont des employés d'étage, des responsables d'hôtels, des cadres de sièges sociaux et des représentants de syndicats ou d'organisations patronales.

1. ENTRE MYTHE ET RÉALITE DES MODÈLES

S'appuyer sur des comparaisons européennes pour analyser les spécificités des travailleurs à bas salaire comme le personnel d'étage, ne peut se faire sans dessiner un portrait, même rapide, des situations nationales des pays.

1.1. Du modèle nordique…

Le modèle **danois** est perçu comme le moteur de l'économie à l'origine d'une réduction importante du nombre de chômeurs en une décennie. Au Danemark, le taux d'emploi est l'un des plus élevés au monde, le chômage est largement inférieur à la moyenne européenne. Le système repose sur une très faible législation et des relations industrielles fondées sur les accords entre employeurs et syndicats au niveau local. La flexicurité danoise combine une grande facilité d'embauche et de licenciement pour les entreprises (flexibilité) à des indemnités longues et importantes pour les salariés licenciés (sécurité). Les demandeurs d'emploi sont ainsi indemnisés jusqu'à 90 % de leur salaire initial pendant quatre ans (avec un maximum de 1 800 € par mois) et bénéficient de formation ou d'une aide au reclassement. En fait, cette flexicurité organise la complémentarité de trois dispositifs habituellement faiblement coordonnés (BOYER, 2006) : le droit du travail, l'indemnisation du chômage et la politique d'activation dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Ainsi, l'inscription dans un processus de formation est obligatoire pour toute personne au bout d'un an de chômage.

Cette protection sociale coûte annuellement 5 % du produit national brut du pays contre moins de 4 % pour la France et 1 % au Royaume-Uni. Elle s'appuie sur un cadre législatif très réduit : la loi ne fixe ni salaire minimum ni durée légale du travail, ne sécurise pas le droit de grève et n'impose pas de modèle de contrat de travail. En fait, un accord est passé entre partenaires sociaux pour ne pas embaucher en dessous de 12 € de l'heure. Parallèlement, le Danemark s'appuie sur un taux de syndicalisation proche de 80 % grâce à son *Ghent system*, qui conditionne le versement de l'assurance chômage à une adhésion syndicale préalable.

Cette pratique syndicale est singulière en Europe. Car la **France** enregistre, comme la plupart des pays européens, une baisse rapide de sa couverture syndicale : proche de 20 % de syndiqués au début des années 70, pour actuellement 8 %. C'est l'un des pays européens qui a le plus faible taux. En revanche, le système français plus rigide s'appuie sur des contrats de travail très normés et l'inscription légale d'une obligation de négociation annuelle sur les salaires depuis les lois Auroux de 1982. En réalité, la moitié des conventions collectives proposent actuellement des minima conventionnels inapplicables, car dépassés par le montant du salaire minimum horaire (créé depuis 1950 et

fixé par le gouvernement). Alors que la France dispose d'une forte protection de l'emploi et d'un système juridique d'encadrement des relations professionnelles, le dualisme du marché du travail s'est accentué. La majorité des travailleurs bénéficient d'un contrat à durée indéterminée tandis qu'un nombre croissant de travailleurs alterne entre des périodes de chômage et de contrats de courte durée.

Avec un faible taux d'emploi, c'est aussi l'un des grands pays industrialisés les plus affectés par le chômage de masse qui reste toujours supérieur à 8 % depuis le début des années 80. La part de chômeurs de longue durée, de plus d'un an, atteint 43 % en 2005 (contre 35 % en 1990), malgré l'introduction en 2001 du plan d'aide au retour à l'emploi (PARE). À l'opposé des deux autres pays, la durée d'indemnisation du chômage varie de 7 à 36 mois en fonction de la durée d'affiliation et de travail[2]. Un demandeur d'emploi touche 75 % de son ancien salaire s'il était payé au niveau du SMIC.

Tableau 1 : **Principaux indicateurs**

	France	Danemark	Royaume-Uni
Taux de chômage	9,5 %	4,8 %	4,7 %
Taux d'emploi	62 %	76 %	73 %
Temps partiel	23 %	25 %	39 %
Part de chômeurs de longue durée (12 mois et +)	43 %	26 %	22 %
Durée allocation chômage	7 à 36 mois	4 ans	6 mois
Taux de rotation de la main-d'œuvre	14 %	30 %	28 %
Taux de syndicalisation - au sein de l'hôtellerie	8 % 2 %	80 % 25 %	29 % 4 %

Sources : OCDE, 2006 ; rapports de recherche *Low-Wage Workers*, 2007.

2.2. … Au Royaume-Uni

Le **Royaume-Uni**, qui connaît également un taux de chômage parmi les plus bas d'Europe, propose un autre système. Le taux d'activité est d'autant plus élevé que la couverture du chômage est faible et de courte durée, que les allocations ont été diminuées et les contrôles administratifs augmentés. Les règles d'indemnisation du chômage ont été modifiées à plus de trente reprises entre 1978 et 1998, et se limitent à six mois de prestations avec un montant forfaitaire de l'ordre de 350 € mensuels (montant égal à celui du revenu minimum, *Income support*). Les mesures d'activation des chômeurs se développent avec la

[2] Les personnes âgées de plus de 55 ans peuvent avoir 60 mois d'indemnisation.

stratégie du *welfare to work*, des programmes spécifiques, et un guichet unique *Jobcenter Plus*. De plus, le Royaume-Uni, comme le Danemark, accorde une prestation sociale spécifique (*incapacity benefit*) en contrepartie d'un droit au travail limité et qui, de fait, exclut ces bénéficiaires des statistiques du chômage.

Cependant la grande majorité des travailleurs britanniques ne sont plus couverts par des conventions collectives nationales et leurs salaires dépendent d'accords locaux, avec la perte de pouvoir des syndicats et la suppression des *Wage Councils,* qui jusqu'en 1985 fixaient les rémunérations et la durée de travail. Un salaire minimum légal a été adopté seulement en 1999 (minoré pour les 18-21 ans), qui correspond moins à un progrès social qu'à la simple formalisation d'une pratique professionnelle antérieure. Fin 2005, il s'élève à 5 livres de l'heure (7,40 €). Mais certains employeurs le remettent déjà en cause. Parallèlement, ce pays a assisté à un véritable déclin syndical lié à une volonté politique. Alors que son taux de syndicalisation était de 53 % en 1979, et que trois quarts des salariés étaient couverts par une convention collective, ce taux a chuté à 29 % aujourd'hui et seulement le tiers des salariés bénéficient encore d'une couverture conventionnelle. La réglementation sociale progresse essentiellement sous l'impulsion de directives de l'Union européenne : limitation du temps de travail à 48 heures par semaine en 1993, définition des droits des travailleurs à temps partiel en 2000, devoir d'information des comités d'entreprise en 2005.

À ce jour, de nombreux actifs se heurtent à des défauts de protection sur le marché du travail (dits *"loopholes"*). Ainsi 15 % des salariés danois, notamment les employés sous contrats précaires et les immigrés, ne bénéficient d'aucune couverture particulière, et n'entrent pas dans le champ de la négociation syndicale avec les employeurs. Au Royaume-Uni, jusqu'à 30 % des salariés ont très peu de droits sociaux, et certains employeurs, tels les agences d'intérim sont dispensés de l'établissement de contrats de travail. Ces défauts de protection ou vides juridiques peuvent inciter les employeurs à rechercher davantage de flexibilité à l'interne, par un recours accru aux contrats précaires, ou en externalisant la gestion du personnel *via* les entreprises de sous-traitance, notamment pour le nettoyage hôtelier. Ces types de gestion favorisent de fait la multiplication des contrats de courte durée ou à temps partiel, parfois stigmatisés sous l'appellation évocatrice de *"mini-jobs"* ou *"Mc jobs"*.

2. QUAND BAS SALAIRE RIME AVEC EMPLOI PRÉCAIRE

Malgré des changements et des réformes parfois considérables depuis le début des années 80, les travailleurs à bas salaire continuent d'être présents dans les trois contrées étudiées, avec le même secteur emblématique, l'hôtellerie. L'impossibilité pour les femmes de chambre d'accéder à l'équivalent d'un

emploi à temps plein, renforce les inégalités sur le marché du travail, inégalités plus criantes pour la France.

2.1. Un secteur singulier

Les travailleurs à bas salaire sont définis comme les personnes qui perçoivent moins des deux tiers du salaire médian de leur pays. Selon cette définition de l'OCDE, et sur la base de la rémunération horaire, la proportion des travailleurs à bas salaire est de 8 % au Danemark, 12 % en France, pour 22 % au Royaume-Uni (*cf.* tableau 2). Dans les trois pays, la probabilité d'occuper un tel emploi est plus élevée pour les jeunes, les femmes, les personnes immigrées et les non-diplômés. Il s'agit également d'employés à temps partiel ou à durée déterminée, recrutés dans les services. Le temps partiel constitue de fait une caractéristique dominante des bas salaires (CONCIALDI, PONTHIEUX, 2000).

Tableau 2 : **Travailleurs à bas salaire**

	France	Danemark	Royaume-Uni
Parmi l'ensemble des travailleurs	10 %	8 %	22 %
Au sein de l'hôtellerie	27 %	25 %	59 %
Salaire horaire médian	14,22 €	27,89 €	16,12 €
Salaire horaire minimum	8,03 €	12,00 €	7,40 €
Salaire horaire des femmes de chambre	6,37 à 8,71 €	13 à 14,7 €	7,37 à 8,9 €4
Nombre de chambres entretenues par jour	13 à 18	20	9 à 18

Sources : enquêtes nationales les plus récentes (DADS 2003 pour la France) ; Fédérations des employeurs européens pour le salaire horaire médian, 2004 ; rapports de recherche *Low-Wage Workers*, 2007).

La corrélation entre les petites entreprises et les bas salaires est très forte. Or plus de la moitié des hôtels ont moins de dix salariés. Ainsi dans l'hôtellerie, la France[3] et le Danemark comptent plus du quart de personnes embauchées à bas salaire, le Royaume-Uni en comptabilise plus de la moitié. De plus, le taux de syndicalisation est très faible au sein de ce secteur, seulement 2 % contre une moyenne de 8 % en France. La représentation syndicale est également peu élevée au Royaume-Uni (4 % contre une moyenne de 29 %), et même au Danemark (25 % contre 80 %). Cette faiblesse peut s'expliquer par la structure

[3] L'hôtellerie regroupe plus de salariés rémunérés au Smic (près de 30 %) que la moyenne nationale (PIKETTY, 1999).

et la parcellisation des hôtels dans chaque territoire. Elle est également liée aux particularités des emplois de l'hôtellerie - des contrats limités, temporaires ou à temps partiel, un turn-over important - et, par les caractéristiques des salariés - des femmes, des jeunes, souvent d'origine étrangère, avec un niveau faible de qualification -.

A priori dans ces deux pays, l'hôtellerie n'apparaît pas autant qu'en France comme un secteur singulier, qui bénéficie depuis longtemps de nombreuses dérogations au Code du travail français (horaires[4], contrats et SMIC hôtelier jusqu'en 2005). La gestation de sa principale convention nationale collective, signée seulement en 1997, aura duré trente ans. Cette convention, qui ne prévoit ni progression salariale à l'ancienneté, ni indemnisation des dimanches[5] ou jours fériés travaillés, propose en revanche une flexibilité à travers une panoplie de contrats précaires (GUEGNARD, MERIOT, 2005 ; 2007). La prédominance et la dissémination des petits établissements indépendants (80 % des hôtels ont moins de dix salariés), l'éclatement des quatre organisations patronales[6], la division entre les cinq syndicats nationaux représentatifs, et le lobbying des employeurs envers les pouvoirs publics, sont autant de freins à la régulation du marché du travail. Dernièrement, le gouvernement a fait voter une subvention de 697 millions d'euros en faveur des hôteliers, cafetiers, restaurateurs, pour soutenir l'embauche de salariés, notamment sous contrat d'extra, statut le plus précaire de l'hôtellerie. L'intervention constante du gouvernement est unique par rapport aux autres professionnels, et ces aides financières paraissent singulières dans un secteur pourtant dynamique et créateur d'emplois en France.

2.2. Un parcours semé d'obstacles

Un même principe s'observe dans les trois pays. Excepté pour les personnes expérimentées ou pour l'encadrement des femmes de chambre, dont les gouvernantes, il n'existe pas d'accès immédiat aux emplois stables et à temps plein, donc pas de possibilité de se constituer un revenu décent et régulier. Face à une activité très fluctuante, et disposant d'une *réserve de main-d'œuvre*, la plupart des hôtels proposent une hiérarchie de statuts entre le contrat temporaire ou saisonnier, *casual contract*, en bas de l'échelle, et le contrat à durée indéterminée.

---

[4] Actuellement 39 heures hebdomadaires contre 35 heures.

[5] Au Danemark, l'entretien des chambres le week-end est majoré de 1 à 3 € de l'heure.

[6] L'UMIH (Union des métiers et de l'industrie de l'hôtellerie) créée dès 1946 regroupe environ 80 000 employeurs dont 12 000 hôteliers indépendants et 1 600 responsables d'hôtels de chaînes. Les autres organisations patronales importantes sont la CPIH (Confédération des professionnels indépendants de l'hôtellerie), le SYNHORCAT (Syndicat National des Hôteliers, Restaurateurs, Cafetiers et Traiteurs) et la FAGIHT (Fédération autonome générale de l'industrie hôtelière touristique).

Ceci développe une véritable compétition pour l'obtention d'un poste stable qui se double d'un accès à de meilleurs horaires et à une plus grande régularité de travail. Cette progression au mérite devient un véritable *droit au travail*, sur la base d'un critère d'opportunité et de l'appréciation arbitraire de chaque employeur. Un directeur d'hôtel avoue, comme plusieurs de ses homologues, être tenté de limiter ses recrutements sur contrats stables car *"parfois, les personnes embauchées se désinvestissent un peu"*. Il leur est facile actuellement de conserver une importante main-d'œuvre sous contrat précaire, dans une situation de réelle dépendance, prête à accepter tout type de sollicitations et d'horaires. Un dualisme apparaît nettement entre les femmes de chambre embauchées définitivement, et celles qui enchaînent les contrats éphémères, dualisme renforcé par un second clivage entre les personnes recrutées à temps plein et celles à temps partiel.

Car pour gagner en flexibilité et pallier facilement les absences, les employeurs ont largement recours aux temps partiels, qui concernent plus du tiers des salariés de l'hôtellerie au Danemark et en France, et la moitié au Royaume-Uni. Cette activité partielle, rarement choisie par les employés, peut les inciter à cumuler plusieurs emplois, sans véritable cadre légal. Comme cette femme de chambre qui se lève à quatre heures du matin pour être agent d'entretien trois heures par jour dans une pharmacie avant de prendre son poste à l'hôtel, ou ces deux autres qui terminent leur semaine de travail chez Pizza-Hut. Si la plupart des femmes de chambre souhaitent avoir un poste permanent ou davantage d'heures pour un salaire décent, quelques autres s'en accommodent le plus souvent dans un souci d'articulation de leur vie professionnelle et familiale. L'organisation du temps de travail apparaît comme la résultante des contraintes concurrentielles et organisationnelles davantage construites par les employeurs (GADREY, 2002).

Ces différents contrats génèrent une réelle précarité sur le marché du travail. Certaines salariées sont particulièrement vulnérables et dépendantes de leur employeur. Ainsi, le contrat d'extra, spécifique à l'hôtellerie en France peut varier de 1 heure à 60 jours au sein d'un même trimestre. Les responsables d'hôtels embauchent ces extras pour trouver une souplesse de gestion face aux fluctuations du remplissage des chambres. Mais certains les utilisent également pour effectuer une longue sélection des plus méritantes. Pour qu'une extra accède à un emploi stable, il faudra attendre qu'une place se libère, donc se montrer très investie dans son travail, parfois durant plusieurs années. Il faut également savoir se rendre disponible, au risque d'abandonner d'autres missions : une gouvernante d'hôtel de luxe en province demande clairement à ses extras d'éviter de s'engager ailleurs. Les femmes de chambre sont alors contraintes de se maintenir dans la précarité qui leur est offerte, au risque de perdre les faibles avantages de cette situation. L'une d'elles, qui élève seule son

enfant, raconte : *"Certains mois, je ne gagne que 400 €, je me dis que c'est la misère et je pleure"*.

2.3. La menace de la sous-traitance

De nombreux hôteliers trouvent une flexibilité encore accrue dans le recours à la sous-traitance, qui leur permet de se décharger totalement des contraintes de gestion du personnel, et des préoccupations administratives et sociales qui l'accompagnent. Ainsi en France, l'utilisation de la sous-traitance concerne plus du tiers des établissements hôteliers. Elle semble plus développée au Royaume-Uni et au Danemark, de l'ordre de 50 %, mais les statistiques restent insuffisantes à ce sujet. Mais là encore, en France, comme au Danemark et au Royaume-Uni, la sous-traitance s'appuie massivement sur des contrats à temps partiel. Ces contrats oscillent entre 20 et 30 heures hebdomadaires, ce qui laisse une certaine souplesse de gestion à l'employeur qui peut ainsi proposer à ses salariés des heures complémentaires, moins coûteuses que des heures supplémentaires. Les cadences de travail des salariées d'entreprises sous-traitantes sont généralement supérieures à celles des personnels gérés en direct par les hôteliers. Une ancienne employée d'une société de nettoyage raconte : *"Nous devions faire quatre chambres et demie à l'heure. C'était impossible. En fait, pour préparer quatre chambres, on travaillait une heure ou deux de plus chaque jour, qui n'étaient pas payées"*.

Néanmoins certains employeurs, notamment dans l'hôtellerie de luxe, tendent à limiter ce recours à la sous-traitance. Car elle ne leur permet pas de maîtriser la qualité de l'entretien des chambres, ni la gestion du personnel en cas de conflit social par exemple. Ils optent pour une administration directe et une fidélisation des salariés, basée notamment sur la proposition de postes à temps plein. De plus, le leader du marché hôtelier en France a opéré un net recul suite à un problème d'image commerciale, après d'importants conflits sociaux survenus au sein d'une entreprise de sous-traitance en 2002. Un directeur d'hôtel de chaîne justifie ainsi un tel choix : *"On a décidé d'internaliser la gestion du personnel des étages parce qu'au niveau de la propreté, une femme de chambre qui appartient à l'hôtel s'investit plus qu'une femme de chambre extérieure à l'hôtel"*. Un manager d'hôtel de luxe considère même que la fidélisation du personnel contribue à personnaliser le service rendu à la clientèle régulière, ce qui constitue bien souvent un atout sur un marché hôtelier qui base sa compétitivité quasi exclusivement sur les prix. Mais même chez ces employeurs, les opportunités d'évolution professionnelle demeurent limitées pour les femmes de chambre qui, dans l'ensemble, sont relativement âgées et peu diplômées. Un poste à temps plein représente souvent le seul espoir d'aboutissement de leur carrière.

3. UN QUOTIDIEN PRESQUE SANS LENDEMAIN

La persistance de travailleurs à bas salaire dans des pays européens où le niveau d'éducation ne cesse de s'élever, interpelle. S'agit-il d'un point de passage plus ou moins inévitable pour tous, ou demeure-t-il un emploi secondaire sans perspective pour une main-d'œuvre captive, comme le suggère la théorie du marché dual (DOERINGER, PIORE, 1971) ? Pour tenter de répondre à cette interrogation, cette section se centre sur les trajectoires, concept qui apparaît comme *"un lien stratégique entre les traits structuraux du monde du travail et le parcours socio-économique des individus"* (SPILERMAN 1977). La trajectoire professionnelle *"permet en effet de considérer l'ensemble des événements professionnels qui marquent le cheminement d'un individu et de leur donner un sens en les resituant par rapport aux mouvements d'ensemble qui structurent le marché du travail"* (PAUL, 1989).

Les femmes de chambre, présentent des particularités communes aux trois pays et cumulent des caractéristiques discriminantes sur le marché du travail. La première spécificité est la nécessité de travailler pour obtenir un revenu, quelle que soit la pénibilité de l'activité professionnelle. Ce métier est souvent choisi par défaut face à l'impossibilité d'exercer une autre activité professionnelle, et relève plutôt du qualificatif *"femme de ménage"*.

3.1. Le labeur des femmes de chambre

Les femmes de chambre occupent une place particulière dans l'hôtellerie : une position subalterne au sein des employés, une invisibilité vis-à-vis de la clientèle, une activité pénible et servile. La féminisation et l'ethnicisation du métier sont au cœur même de la construction de cette profession. Au sein de la plupart des hôtels visités, les femmes de chambre restent isolées, peu intégrées à la vie collective de l'établissement, cantonnées à passer de nombreuses heures seules ou à ne croiser que leurs collègues ou les gouvernantes : *"It is a very solo job"*.

Les femmes de chambre entretiennent quotidiennement 9 à 18 chambres (24 occasionnellement), au rythme de 15 à 40 minutes par chambre selon la catégorie d'hôtel. Parfois, certains employeurs leur fixent des objectifs irréalisables, l'une d'elles témoigne : *"Il faut speeder, on nous dit d'aller plus vite"*. La cadence de travail est soutenue, éprouvante et tous les managers interrogés s'accordent pour affirmer que ce métier est physique et fatigant, le plus ingrat. Un directeur précise des difficultés morales : *"Elles ont le stress de ne pas tenir le rythme face à l'objectif temps et nombre de chambres, dont l'état laissé par le client peut varier"*. Un autre manager britannique souligne la routine : *"I've seen that lady do 20 rooms, to clean 20 rooms is such a phenomenal feat it is really hard, its what I call Groundhog Day, you know the*

film Groundhog Day, every day's the same, every room they open is trashed in the same way and they've got to bring it back to the standard you expect" (DUTTON *et alii*, 2007).

En France, comme au Danemark et au Royaume-Uni, la plupart sont des femmes, âgées entre trente et quarante ans, souvent mères de famille, fréquemment non diplômées ou peu qualifiées, très largement d'origine étrangère, constituant ainsi *une réserve de main-d'œuvre*. Les employeurs sélectionnent leur personnel sur ces caractéristiques individuelles et ethniques pour occuper ces emplois du marché secondaire (REICH *et alii*, 1973). Selon les pays, entre 40 et 70 % des femmes de chambre sont nées à l'étranger. Les ethnies, différentes en fonction des pays, des lieux de travail et de la main-d'œuvre disponible localement, sont variées même si certains hôtels emploient davantage d'Asiatiques, ou des personnes venant du Maghreb et d'Afrique, de l'Europe de l'Est…

Les chambres étant au cœur de l'industrie hôtelière, la qualité de leur entretien est un enjeu majeur. Or le labeur de la femme de chambre, peu valorisé, repose sur l'invisibilité. Les rémunérations sont pour l'essentiel calées sur les minima légaux proches des salaires minima dans chaque pays et, largement en dessous du salaire médian (*cf.* tableau 2). Ainsi, en France, dans les hôtels de catégorie économique, où les rythmes de travail sont les plus élevés, une rémunération horaire pour quatre chambres entretenues équivaut à 1,5-2 € nets par chambre standard, le prix d'un café !

Les conditions de travail pèsent sur l'emploi des femmes de chambre, les conduisant parfois à redevenir travailleuses précaires. En effet, la pénibilité du travail et son intensification rendent peu tenables ces métiers au-delà d'une dizaine d'année, surtout lorsqu'ils sont exercés à temps plein. L'usure physique, et particulièrement les maux de dos, ou les allergies aux produits d'entretien, représentent des troubles fréquents au sein de la profession. Parmi les tâches jugées les plus pénibles figurent le nettoyage des baignoires, qui impose des postures difficilement supportables, ainsi que la confection de grands lits, *king size*, dotés de couettes et de matelas de plus en plus épais, utilisés comme argument commercial dans l'hôtellerie de luxe.

3.2. Un faible espoir de promotion

Pour être femme de chambre, aucun diplôme ou qualification n'est véritablement requis. Une directrice d'hôtel affirme : *"Une femme de chambre n'a pas de compétences particulières à avoir, elle doit juste savoir utiliser les codes de couleur, savoir lire les chiffres"*. La formation à l'exercice du métier s'effectue généralement sur le tas, par observation, imitation ou *shadowing* d'une collègue, en un à deux jours selon la catégorie d'hôtel. À partir du 3^{e} jour,

il est attendu une grande autonomie professionnelle et une rapidité d'exécution comparable à celle des personnes expérimentées. Le nettoyage étant une activité qui s'apprend rapidement, sa pratique n'est pas considérée comme qualifiante. Elle ne l'est pas non plus en termes de promotion. Toutefois, elles espèrent pouvoir devenir un jour *"une vraie gouvernante"*, ne voyant pas d'autres opportunités de valoriser leurs expériences professionnelles.

Quelques hôtels font exception, avec des évolutions accordées moins par stratégie que par commodité. Ainsi, tel hôtel de luxe a promu une personne "première femme de chambre", avec un nouveau rôle administratif et de délégation des tâches, tout en exigeant qu'elle conserve sa cadence antérieure de trois chambres nettoyées par heure. Sous réserve d'être disponibles et mobiles géographiquement, des femmes de chambre peuvent accéder à des postes d'aide-gouvernante. Des destins rares. L'une d'elles raconte comment elle a débuté dans les étages, avant qu'une responsable hiérarchique, telle une *"marraine"*, lui *"donne sa chance"* et lui permette véritablement de faire carrière, comme dans le conte de Cendrillon. De femme de chambre à gouvernante, puis formatrice, elle a occupé différents postes de la Russie à Cuba, en passant par l'Égypte et bien d'autres pays, avant de revenir en France pour prendre la direction d'un établissement de chaîne.

L'hôtellerie de chaîne ou de luxe peut toutefois avoir intérêt à fidéliser son personnel afin d'obtenir un bon niveau de qualité de service. Certains employeurs, conscients de ce phénomène, se préoccupent du devenir de ces salariées. Ainsi, une enseigne prestigieuse de chaîne hôtelière cherche à améliorer les conditions de travail et l'ergonomie des postes des femmes de chambre[7]. D'autres hôtels de chaîne de catégorie plus modeste et de nombreux petits établissements indépendants développent une flexibilité basée sur la polyvalence. Cette initiative favorise l'apprentissage d'un nouveau métier et permet le développement des compétences, ce qui crée parfois de véritables opportunités de progression professionnelle, notamment vers le service ou la réception.

En fait, un certain clivage s'observe selon le type d'hôtel. Travailler dans un hôtel de luxe, par exemple au Royaume-Uni, fait toute la différence, offrant de meilleures conditions en termes d'emploi, de stabilité, d'accès à la formation et promotion. Il existe également des avantages d'être employés dans un hôtel de

[7] En développant les services d'une assistante sociale, en limitant l'isolement ou le stress par la possibilité d'un travail en binôme, en diminuant la pénibilité par l'adoption des bonnes postures ou d'un matériel innovant (comme le système "ergolit" qui monte les lits en appuyant sur une pédale).

chaîne comme Accor en France (13e mois, mutuelle...)[8], les collaborateurs signalent aussi de meilleures conditions de travail, le respect de la législation, les trente-neuf heures, les jours de repos... qui parfois font défaut dans l'hôtellerie indépendante. Les plannings communiqués à l'avance contribuent également à faciliter l'articulation entre les vies professionnelle et personnelle des salariés, préoccupation nouvelle du groupe, comme en témoigne le projet Équilibre initié par Ibis[9].

Les possibilités de carrières internes sont toutefois restreintes. La taille réduite de nombreux hôtels et la présence des propriétaires à la tête des établissements indépendants, limitent les possibilités d'évolution vers le poste d'aide-gouvernante ou de gouvernante (fonction généralement occupée par la femme du patron). La plupart des femmes de chambre ne possèdent pas un niveau de qualification suffisant, avec souvent la barrière de la langue, pour bénéficier d'une carrière, d'autant que l'accès à un poste de gouvernante s'appuie sur une mobilité géographique, incompatible avec leurs contraintes familiales. Et, avec le temps, lorsque la fatigue s'installe, les plus expérimentées se trouvent dans l'obligation de réduire progressivement leur rythme ou leur journée : soit en travaillant de nouveau à temps partiel, soit en cherchant un emploi hors de l'hôtellerie, ce qui bien souvent les reconduit vers la précarité ou le chômage.

3.3. Entre mobilité et précarité

En l'absence de véritable possibilité de négociation et faute de pouvoir envisager d'autres situations professionnelles, le personnel d'étage se montre singulièrement stable, ce qui contraste avec les autres employés de l'hôtellerie. Le faible taux de mobilité pour des personnes qui exercent un emploi particulièrement pénible est en partie lié à un effet conjoncturel : le taux de chômage élevé en France permet aisément aux employeurs de recruter un personnel non qualifié, sans nécessairement lui offrir des perspectives. Le profil des femmes de chambre est en partie différent au Royaume-Uni et au Danemark, où les grandes métropoles attirent un nombre croissant de jeunes qui considèrent l'hôtellerie comme un job de passage ou d'étudiant. De plus, la gestion de l'emploi est plus dynamique et la position professionnelle évolue plus rapidement au Danemark (ERIKSSON, LI, 2007).

Dans ces contextes distincts, les emplois à bas salaires prennent davantage la forme d'emplois transitionnels au Danemark, et de trappes de précarité au Royaume-Uni et en France, où les personnes occupant ces postes à bas salaires

[8] Les salariés du groupe Accor peuvent bénéficier d'autres avantages qui dépendent des réseaux ou des marques, des lieux et des postes occupés (caution, intéressement, épargne, frais de transport en partie remboursés, repas sur place, chèques cadeaux…).

[9] *Équilibre* est l'un des projets d'EQUAL, programme d'initiative du Fonds social européen pour favoriser des aménagements entre travail et vie personnelle (GUEGNARD, 2004).

sont davantage exposées au chômage ou au maintien dans une activité peu rémunératrice. Seul le Danemark conserve moins de 20 % de ses travailleurs dans les déciles inférieurs des rémunérations pendant plus de quatre ans. Le mode de sécurisation des trajectoires du Danemark paraît davantage incitatif pour les mobilités individuelles, même si celles-ci restent limitées pour le personnel peu qualifié de l'hôtellerie. Le Danemark se distingue par le plus haut taux de turn-over de la main-d'œuvre, chaque année près de 30 % des travailleurs changent d'emploi. Cette flexicurité danoise a toutefois des limites et révèle, à travers l'exemple de l'hôtellerie, un système dual. Car, de nombreuses femmes de chambre, peu informées et très peu syndiquées (le coût de 400 € étant élevé), ne bénéficient pas de l'assurance chômage, et donc de protection sociale, lorsqu'elles se retrouvent sans travail.

CONCLUSION

Disposant d'un volant de main-d'œuvre pour l'emploi de femmes de chambre, les employeurs adoptent parfois d'autres pratiques proches de l'illégalité : la rémunération des salariés à la chambre, et le non-paiement des heures supplémentaires travaillées (au mieux leur récupération se négocie de gré à gré avec la hiérarchie). Dans ces trois pays, les femmes de chambre, isolées, peu formées et mal informées, n’ont guère de ressources pour contrer une intensification de l'activité ou une application fantaisiste de la législation. Vulnérables, peu exigeantes en termes de conditions de travail, la majorité des salariées sont aisément fidélisées du fait de leur faible employabilité sur le marché du travail. Elles ont en commun d'être captives de cette situation d'autant qu'un grand nombre d'entre elles parlent difficilement la langue du pays d'accueil. Ce sont des emplois du marché secondaire, qui offrent des situations et des salaires médiocres et peu de chances de promotion. Ce sont également des professions oubliées des évolutions technologiques, des formations, des syndicats, éloignées des réelles perspectives de carrière… même si dans quelques hôtels de luxe ou de chaîne, des avancées sont perceptibles.

Dans des décors et des contextes socioéconomiques distincts, certaines catégories de travailleurs connaissent néanmoins des destins similaires, comme les femmes de chambre. Elles conquièrent généralement leur emploi sur la durée, parfois heure par heure. La plupart débutent leur parcours par des contrats éphémères et irréguliers, un temps partiel non choisi, et connaissent à la fois l'insécurité du travail et tous les mauvais côtés de la flexibilité. Ce métier de l'hôtellerie s'apparente à une *"trappe"* de sous-emploi ou d'exclusion (*"dead-end"*). Les femmes de chambre illustrent les trajectoires d'une population à bas salaire, confrontées à la difficulté d'obtenir un poste stable, et parfois, à l'impossibilité de le conserver. Ces femmes se trouvent dans une spirale qui lie précarité et faible rémunération, renforcée par les pratiques de flexibilité des

employeurs dans les trois pays, confortée par certaines politiques publiques en France.

Quel que soit le pays, les réglementations ne sont pas toujours respectées dans cette myriade de petits hôtels : *"Hospitality sector employers are skilled at either ignoring the law or finding ways around it"* (DUTTON *et alii*, 2007). Entre Cosette et Cendrillon, les femmes de chambre devront être particulièrement imaginatives pour ne pas perdre espoir. Leurs destins apparaissent au final fortement empreints des pratiques organisationnelles du secteur de l'hôtellerie, plus spécifiquement des stratégies individuelles des directeurs d'hôtel. Dans de tels contextes, l'idée de sécurisation des parcours professionnels prend tout son sens. À l'aune du système libéral anglais et du modèle danois plus protecteur, l'exemple des femmes de chambre attire l'attention sur les risques de précarisation accrue des travailleurs les plus vulnérables.

BIBLIOGRAPHIE

APPELBAUM E., BERNHARDT A., MURNAMER R. (eds) (2003), *Low-Wage America*, Russell Sage Foundation, New York.

BOYER R. (2006), *La flexicurité danoise. Quels enseignements pour le France ?*, rue d'Ulm, collection Cepremap.

CONCIALDI P., PONTHIEUX S. (2000), "Salariés à bas salaires et travailleurs pauvres : une comparaison France - États-Unis", *Revue de l'IRES*, n° 33.

DOERINGER P.B, PIORE M.J. (1971), *Internal Labor Market and Manpower Analysis*, Heath Lexington Books.

DUTTON E. *et alii* (2007), *Just like the Elves in Harry Potter: Room Attendants in UK Hotels*, Russell Sage project, January.

ERIKSSON T., LI J. (2007), *Restructuring Meets Flexicurity - The case of Danish Room Attendants*, Russell Sage project, January.

GADREY J. (coord.), DJELLAL F., GALLOUJ C., JANY-CATRICE F., MERIOT S.-A., RIBAULT T. (2002), *Hôtellerie-restauration : Héberger et restaurer l'emploi (les cas français, américain et japonais)*, La Documentation Française, Paris.

GUÉGNARD C., MÉRIOT S.-A. (2007), *Housekeepers in French Hotels: Cinderella in the Shadow*, Report for Russell Sage Foundation, January.

GUÉGNARD C., MÉRIOT S.-A. (2005), *French Hotel Industry: Traditions and Social Developments*, Report for Russell Sage Foundation, January.

GUEGNARD C. (coord.) *et alii* (2004), "À la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration", *Relief* n°7, Céreq, septembre.

OECD (2006), *Employment Outlook*, Paris.

PAUL J.J. (1989), *La relation formation-emploi, un défi pour l'économie*, collection Économie contemporaine, Economica, Paris.

PIKETTY T. (1999), "L'emploi dans les services en France et aux États-Unis : une analyse structurelle sur longue période", *Économie et Statistique*, n° 318, pp.73-99.

REICH M., GORDON D-M, EDWARDS C. (1973), *A theory of Labor Market Segmentation*, American Economic Review, Vol.63, n°2, Mai, pp.359-65.

SPILERMAN S. (1977), "Careers, Labor Market Structure and Socioeconomic Achievement", *American Journal of Sociology*, vol.83, n°3 pp. 551-93.