



HAL
open science

Identités et dynamiques croisées des managers d'hôtels

Nathalie Bosse, Christine Guégnard

► **To cite this version:**

Nathalie Bosse, Christine Guégnard. Identités et dynamiques croisées des managers d'hôtels. Colloque international organisé par le Le Groupe de travail 1 de l'AISLF (Association internationale des sociologues de langue française): "Savoirs, métiers, identités professionnelles" en coopération avec l'Atelier de Recherche Sociologique (EA 3149), Université de Brest, May 2008, Brest, France. 10 p. halshs-00290658

HAL Id: halshs-00290658

<https://shs.hal.science/halshs-00290658>

Submitted on 26 Jun 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Identités et dynamiques croisées des managers d'hôtels

Nathalie Bosse, Christine Guégnard

Institut de recherche sur l'éducation
Sociologie et économie de l'éducation
Céreq-IREDU/CNRS*

La question de l'accès aux postes de direction dans l'hôtellerie en relation avec les caractéristiques sociales et professionnelles des femmes et des hommes, d'une part, en relation avec la définition des rôles et des tâches selon le genre, d'autre part, sera au cœur de notre communication. Il s'agira d'analyser les identités et dynamiques du groupe professionnel des managers d'hôtels d'une chaîne : devenir hôtelier ou hôtelière, une question d'âge, de diplôme ou d'expérience ? En fait, l'hôtellerie est un secteur particulier qui offre un grand nombre de postes pour les jeunes, et des carrières pour des personnes ne possédant pas de formation ou d'expérience dans ce domaine. De plus, des femmes accèdent à des directions d'hôtel alors que ces entreprises demeurent marquées par une culture masculine du pouvoir. Les trajectoires des femmes et des hommes sont-elles comparables ? Quels regards portent les responsables des hôtels sur leurs professions et leurs perspectives ?

Pour répondre à ces interrogations, nous utiliserons des données qualitatives d'entretiens individuels réalisés auprès de salariés des hôtels Formule 1 et Etap Hôtel, dont une trentaine de directeurs et adjoints. Nous avons choisi d'interviewer des hommes et des femmes dans le monde spécifique et atypique de l'hôtellerie de chaîne pour diverses raisons. En premier, ce secteur offre un grand nombre de postes et de carrières pour les jeunes et des personnes ne détenant aucun diplôme à caractère professionnel. Loin de s'expliquer par l'insuffisance du nombre de formés, ou d'un réel désintérêt pour les métiers de l'hôtellerie-restauration, les tensions paraissent récurrentes dans ce secteur (Amira, 2000 ; Viney 2003) ; elles trouvent leur origine dans les modes de gestion des ressources humaines et s'expliquent en partie par la non-attractivité des modalités d'emploi (précarité, horaires flexibles, salaires faibles, pénibilité...). À ces exigences, s'ajoutent des difficultés de temporalité entre l'organisation du temps de travail (temps partiel, heures décalées ou durant le week-end...) et les activités extérieures à l'entreprise, privées et familiales. Les récits du quotidien du personnel révèlent ainsi comment se joue la valse des temps sociaux (Guégnard *et alii*, 2004).

De plus, c'est un secteur réputé mixte, néanmoins les femmes occupent principalement des emplois peu qualifiés et, près de la moitié d'entre elles travaillent à temps partiel (Beauvois, 2003). Cependant, des femmes accèdent à des directions d'hôtels alors que ces entreprises demeurent marquées par une culture masculine du pouvoir (Bourdieu, 1998). Elles représentent ainsi les deux tiers des employés et plus du tiers des directeurs dans l'hôtellerie étudiée, 38 % pour les réseaux Etap Hôtel et Formule 1 (contre 20 % des dirigeants d'entreprise en France selon l'Insee). Pourtant, la conciliation d'une carrière dans ce secteur avec la construction d'une famille nécessite souvent des choix et/ou une grande organisation, aux dépens de la population féminine (Guégnard, 2004).

* Université de Bourgogne, Pôle AAFE, esplanade Erasme, BP 26513, 21065 Dijon

Cette communication apporte un éclairage particulier sur les trajectoires individuelles dans l'hôtellerie et l'accès à des postes de direction. À l'image du secteur, les managers interrogés sont relativement jeunes, avec une moyenne d'âge de trente-cinq ans pour les directeurs et trente ans pour leurs assistants. Si pour certains l'entrée dans ces professions s'est inscrite dans un cursus préparant à ces métiers, d'autres font part de cheminements différents, sans formation initiale ou expérience antérieure dans ce domaine. Après une analyse de ces parcours, seront étudiés les itinéraires des femmes et des hommes : les opportunités et les barrières se déclinent-elles de la même manière selon le sexe et l'âge ?

1 – Des horizons divers

Les personnes interviewées travaillent dans des hôtels dits économiques (0 étoile) d'un grand groupe, Accor (Bosse, Guégnard, 2005). Celui-ci amorçait une nouvelle stratégie d'intégration en offrant le salariat aux directions des établissements qui le souhaitaient. Auparavant, ces derniers étaient uniquement gérés sur le mode indépendant en gérance mandat, et souvent en couple. Or, depuis 2003, le salariat est proposé aux gérants mandataires et la structure type d'un de ces hôtels est maintenant constituée des postes suivants : un directeur, un adjoint ou assistant de direction, plusieurs employés polyvalents.

Soixante-dix-sept personnes ont été interviewées dans près de cinquante Etap Hôtel et Formule 1, disséminés dans toute la France. L'analyse présentée se centre sur les managers d'hôtels : 8 directrices, 9 directeurs, 12 assistantes et 4 assistants. Les entretiens individuels semi-directifs ont été menés en face à face au sein de leur établissement entre juin et septembre 2005. À l'image du secteur, le personnel interrogé est relativement jeune, d'une moyenne d'âge de trente-quatre ans : la plus jeune a vingt-trois ans et la plus âgée vient de fêter ses cinquante ans. Les managers ont une expérience professionnelle importante dans le groupe, puisque la moyenne est de sept années allant de trois ans dans un Formule 1 à vingt-trois ans chez Accor. La plupart vivent en couple et ont un ou deux enfants, neuf personnes sont célibataires ou divorcées. La moitié possèdent une qualification égale ou supérieure au niveau III, et seulement deux n'ont aucun diplôme. Compte tenu de la méthodologie, la principale limite est le caractère non exhaustif et non représentatif de la population à dominante féminine, au sens statistique. Les réflexions des personnes interviewées sont reproduites en *"italique"*. Le genre masculin est utilisé de façon générique à seule fin d'alléger le texte.

Ainsi, la moitié des directeurs et directrices étaient gérants chez Formule 1 ou Etap Hôtel. La décision de devenir salarié a été motivée par des raisons d'ordre professionnel, avec les avantages d'appartenir à un groupe, mais surtout par la recherche d'un meilleur équilibre entre travail et vie personnelle. Les gérants doivent en effet vivre jour et nuit au sein de leur hôtel, qu'ils dirigent avec leur conjoint, et les sphères privées et professionnelles finissent par se confondre. Avoir un logement extérieur leur permet ainsi de retrouver une vie privée et sociale. Le salariat a également permis à certains couples de ne plus travailler ensemble. La gérance est par ailleurs évoquée comme une situation pouvant avoir des incidences négatives sur leur foyer, *"cela casse un couple la gérance"*, alors que la possibilité de diriger un établissement avec son conjoint avait souvent déterminé leur choix au départ. L'autre moitié des managers viennent le plus souvent d'autres enseignes du groupe : *"J'ai travaillé en réception chez Ibis. De réception, je suis passée assistante de direction. Et après je suis passée en direction de l'Etap Hôtel"*.

Les différents témoignages mettent en avant certaines pratiques de recrutement des hôtels. La formation n'est pas le seul déterminant pour une première embauche dans l'hôtellerie. Cependant, le diplôme et la spécialité de formation apparaissent comme un signal (Spence, 1973 ; Arrow, 1973) pour les employeurs, et un avantage certain pour celles et ceux qui veulent faire carrière dans ce secteur. En effet, seuls un directeur et une directrice ne possèdent pas de diplôme. La moitié des managers ont une qualification égale ou supérieure au BTS. De plus, le tiers des directeurs interviewés et la moitié des assistants de direction sont diplômés de l'hôtellerie, contre une faible minorité des employés polyvalents rencontrés.

"Mes racines sont dans l'hôtellerie"

Dans certains cas, l'entrée dans l'hôtellerie est liée à des choix bien affirmés, s'inscrivant dans le cadre d'un cursus de formation préparant à ces métiers, l'école hôtelière ou le lycée professionnel. Depuis leur sortie de l'école, ces personnes ont toujours travaillé dans ce secteur et n'ont quasiment pas connu de périodes de chômage.

"Études troisième, direction BEP réception pendant deux ans. BEP réception obtenu avec CAP... serveuse employée d'hôtel, et partie travailler. Un choix d'études de ma part qui a commencé dès la cinquième et on m'a forcée à aller jusqu'en troisième. Choix d'études de ma part courtes, et dans l'hôtellerie de ma part aussi. Je voulais travailler dans ce secteur et je voulais travailler tout court. Je suis restée cinq ans réceptionniste, et puis après cela commençait à lasser un petit peu, après je suis partie, parcours hôtelier voilà, 100 % hôtelier. Navigue un peu partout en France, à l'étranger, Suisse, Allemagne. Voilà, le tour de France. J'ai fait de la réception, de la salle, des chambres, sauf la cuisine j'ai horreur de cela, mais j'ai occupé tous les postes. (...) Mon parcours, très fière, voilà d'être assistante de direction. Voilà. (...) J'aime mon parcours, j'aime mon métier" (Danièle, assistante, 39 ans),

"En 1990 j'ai obtenu le BTH hôtellerie-restauration puis le BTS restauration (...) À la suite de l'armée, je suis parti assistant de direction en région parisienne. Je suis parti dans le Nord, j'avais demandé ma mutation suite à un braquage à main armée (...) Je suis rentré en 1997 dans le groupe chez Ibis en tant qu'adjoint de direction. Par la suite de 2000 jusqu'à 2003 j'étais à Strasbourg et j'avais envie de revenir sur le terrain et donc je me suis proposé en candidature de Formule 1. J'ai été retenu au Formule 1 de V. et R. Je dirige les deux établissements (...) Dans l'hôtellerie j'y suis rentré parce que je pense que mes racines étaient dedans. Je me suis toujours plu dans l'hôtellerie" (Stéphane, directeur, 34 ans).

"Je suis tombé dans l'hôtellerie par hasard"

Mais la formation n'est pas le seul déterminant pour entrer dans l'hôtellerie, parfois directement à un poste à responsabilités. Certains mentionnent ainsi des circonstances plus fortuites. Les aléas de leur parcours professionnel ou personnel les ont dirigés vers ce secteur où ils ont appris leur métier *"sur le tas"*. Raphaël, vingt-cinq ans, a occupé un premier emploi dans l'informatique. Suite à la faillite de l'entreprise, il a *"galéré pendant deux ans, l'intérim, le chômage"*, avant d'être embauché comme réceptionniste dans un Formule 1 : *"Et au bout d'un an, j'ai eu une promotion sur l'hôtel d'ici"*. Adjoint de direction, il est engagé dans un cursus pour devenir directeur.

Autre exemple, Paul, détenteur d'un CAP plomberie, a créé à vingt ans une société de transport de presse. Six ans plus tard, il décide de se reconverter et devient gérant avec son épouse d'un Formule 1, après avoir vu une offre d'emploi : *"J'ai trouvé l'annonce conviviale à l'époque de Formule 1, la gérance. En plus cela permettait d'avoir la synthèse de deux choses, c'est-à-dire la première, être à son compte, ce que j'étais avant. Donc garder cette autonomie. Et toujours travailler pour un grand groupe, et dans l'hôtellerie qui me semblait sympathique. Voilà, j'avais été séduit par l'annonce et justement ces deux côtés, à son compte et en même temps l'appui d'un grand groupe derrière. Et une nouvelle direction"* (directeur, 40 ans).

Pour Michel, qui n'a pas eu le baccalauréat comptabilité, son arrivée est due simplement au hasard, *"j'ai pris le poste de réceptionniste par hasard et c'est vrai que le métier m'a plu"*. Auparavant, il a effectué divers petits boulots, mais une fois intégré l'hôtellerie, Michel y est resté, en débutant comme réceptionniste de nuit. Il s'occupe à présent de trois hôtels économiques, avec quatorze ans d'ancienneté chez Accor. Il considère son parcours *"aujourd'hui comme une réussite"* à trente-neuf ans.

"Mon mari travaillait déjà dans le groupe"

Enfin, des jeunes femmes sont entrées dans l'hôtellerie par l'intermédiaire de leurs maris, employés dans d'autres enseignes du groupe. À un moment de leur parcours professionnel où elles cherchaient à se stabiliser ou évoluer vers un poste plus valorisant, prendre un hôtel en gérance s'est présenté comme une opportunité.

"J'ai fait un BEP CAP vente action commerciale. Par la suite, j'ai fait un bac pro commerce et services, à la suite de quoi j'ai pris la décision d'arrêter mes études pour des raisons personnelles. J'ai travaillé dans une petite boutique comme vendeuse, dans un magasin de chaussures. Durant quatre ans. Mon mari lui travaillait chez Ibis et Ibis c'était le groupe Accor (...) Moi j'avais cette envie de progresser et de faire quelque chose. Et il y avait cette possibilité chez Formule 1 de se présenter en couple et de gérer un établissement ensemble" (Amélie, directrice, 30 ans),

"J'ai fait un bac STT commercial. Ensuite je suis partie faire un BTS assistante de gestion PME PMI. Donc rien à voir avec l'hôtellerie. À la suite de mes études, je me suis mise à la recherche d'un travail. Ce qui n'a pas été facile dès le début. J'ai fait beaucoup de petits boulots. Et puis ensuite... mon mari travaillait déjà dans le groupe. Il travaillait chez Novotel. On a décidé de prendre en gérance le Formule 1 (...) c'est lui qui était gérant et moi j'étais plus son assistante à la base. Et j'ai découvert petit à petit le métier de l'hôtellerie, j'ai appris sur le tas. Et cela m'a plu puisque j'y suis encore. Ensuite mon mari a décidé de partir. Il est toujours chez Accor, mais de partir de chez Formule 1 pour repasser chez Ibis. Donc à ce moment-là j'ai pris la gérance" (Valérie, directrice, 28 ans).

2 – Des carrières et des résistances

Les trajectoires des directeurs et directrices témoignent d'une forte volonté d'évolution professionnelle et d'une progression très régulière en niveau de poste. Cela implique un certain comportement au regard de leur carrière et de leur entreprise : un rapport positif, un intérêt du management, une aptitude à encadrer, une qualité de leadership, une disponibilité, un goût du défi ou du challenge. Pour un nombre important, elles et ils ont déjà vécu une ou plusieurs mobilités géographiques.

"Ils acceptent des directeurs de moins de 30 ans"

Les managers rencontrés, femmes et hommes, témoignent d'un véritable engagement dans leur profession, *"ce n'est pas un métier, c'est une passion"*. Le travail est un fort composant de leur identité (Garner, Méda, 2006). Ils évoquent un métier de services qui leur plaît. S'ils mettent en avant la *"diversité"* et le *"dynamisme"*, c'est avant tout l'aspect relationnel qui est plébiscité : *"Je crois que je m'amuse vraiment"*. Ils se félicitent également des responsabilités qui leur ont été confiées, même s'ils regrettent parfois un travail trop basé *"sur le terrain"*, qui leur semble ainsi éloigné d'un réel poste de directeur : *"On est un bon chef de service ici, on n'est pas un directeur"*. En effet, leurs occupations sont multiples et variées, *"on passe par tous les paliers du métier d'hôtelier"*. Ils se différencient des responsables des autres enseignes *"où le directeur est directeur, et chaque personne reste à sa place"*. S'ils soulignent l'importance de leur rôle de manager, ils occupent souvent un poste en réception et effectuent les mêmes tâches que leur personnel : *"Un directeur fait les petits déjeuners, fait de la réception, passe la serpillière, mais fait aussi de la comptabilité, beaucoup de ressources humaines enfin... c'est une multitude de choses en fait"*. La moitié des responsables estiment être plutôt suffisamment rétribués, tout en pointant les disparités qui peuvent exister d'un hôtel à l'autre, et le fait qu'ils sont les moins bien payés du groupe. L'image des hôtels 0 étoile est

également pour certains un handicap en vue d'une évolution vers d'autres enseignes de catégories plus importantes : *"Je pense qu'on pourra évoluer chez Formule 1, on pourra déjà essayer d'évoluer chez Etap, ce qui est déjà compliqué parce qu'automatiquement les places sont réduites, et après évoluer sur d'autres marques, cela devient un peu plus difficile. Les mentalités changent mais jusqu'à présent on nous regardait un peu... on n'était pas très bien vu"* (Amélie, directrice, 30 ans).

Mais ceci est compensé par la possibilité offerte par les chaînes économiques d'accéder à des postes à responsabilités tôt dans leur carrière, avec souvent l'expression d'un sentiment de fierté : *"Aujourd'hui j'ai vingt-neuf ans, je dirige deux hôtels. Donc je pense que ce n'est pas donné à tout le monde"* (Julie), *"L'avantage de Formule 1, c'est qu'ils acceptent des directeurs de moins de trente ans donc c'était quasiment la seule chance que j'avais d'avoir un poste de directeur (...)* *J'ai trouvé sur le site Accor Job, en externe"* (Christophe, directeur, 28 ans), *"Il y avait cette possibilité chez F1 de se présenter en couple et de gérer un établissement ensemble. Donc j'avais vingt-quatre ans, j'ai postulé avec mon mari. Notre dossier a été retenu"* (Amélie, directrice, 30 ans).

Ainsi, le personnel de direction est relativement jeune. Trente ans est l'âge moyen auquel les hommes et les femmes interrogés sont devenus managers. Plusieurs salariés sont responsables de site, c'est-à-dire de deux ou trois hôtels dans la même zone géographique. Il s'agit pour la quasi totalité d'entre eux de leur première direction, avec une ancienneté à ce poste allant de quinze ans à moins d'un an. Les ex-gérants ont la plus longue présence à la tête d'un établissement. En effet, avant de devenir salarié d'Accor, ils ne pouvaient entrevoir de réelle évolution professionnelle. Seule exception, Marie, cinquante ans, dirige son établissement depuis moins de deux ans et présente un parcours atypique. D'origine africaine, elle a commencé à travailler dans les étages. Sa responsable hiérarchique lui a alors *"donné sa chance"* et est devenue sa *"marraine"* en lui permettant au fil des années de faire carrière. De femme de chambre à gouvernante, puis formatrice de service étages, elle a voyagé de la Russie à Cuba, en passant par l'Egypte et l'Amérique latine. Elle est ensuite rentrée en France pour des raisons personnelles, car selon ses propres mots *"le prince charmant est apparu dans mes voyages"*. On lui a alors proposé de prendre la direction d'un Etap Hôtel.

"Je ne serais pas chez Accor si je ne pouvais pas évoluer"

Avoir un hôtel plus important, devenir responsable de site, changer d'enseigne... sont autant de perspectives évoquées par les managers dont quelques-uns ambitionnent d'évoluer ou de faire carrière au sein d'Accor. La plupart des assistants ou adjoints visent une place de direction. Tous apprécient ces possibilités de promotion, même s'ils sont conscients des difficultés : *"c'est énormément d'investissement"*, *"il faut réussir à se démarquer"*. Les différences d'ambitions dépendent des aspirations personnelles des uns et des autres, et l'âge ne semble pas être un indicateur déterminant : *"Mon évolution, je n'y pense pas réellement aujourd'hui parce que je ne sais pas trop..."* (Amélie, directrice, 30 ans), *"Il y a un Ibis, je ne sais pas pourquoi cet Ibis me plaît. Moi, je me vois bien dedans (...)* *Ou être directrice de site. Mon objectif c'est d'avoir deux ou trois hôtels demain"* (Marie, directrice, 50 ans).

"Je ne serais pas chez Accor si je ne savais pas que je pouvais évoluer. C'est clair. Parce que j'ai franchi aussi les étapes (...) *Depuis que je suis passé dans le statut agent de maîtrise cadre, c'est clair que là je savais que je pouvais évoluer, je pouvais avoir un plan de carrière. Et c'est clair que directeur de X établissements, ce n'est pas une fin en soi (...)* *j'ai certains de mes collègues qui vont faire des horaires bien classiques et qui vont tranquillement faire leur petite routine et rien demander d'autre, et qui pour eux le plan de carrière c'était directeur d'hôtel. Non moi ce n'est pas une fin en soi. Parce que j'ai soif d'apprendre et je pense qu'Accor peut m'apporter"* (Stéphane, directeur de site, 34 ans).

Les attitudes et les perceptions quant aux parcours ascensionnels paraissent semblables chez les femmes et les hommes avec un certain nombre de différences pourtant. Les récits féminins révèlent davantage de contraintes et le sentiment existe d'une difficulté à gravir les échelons du pouvoir tout en gardant de la disponibilité pour leur famille. Par ailleurs, les modèles traditionnels, culturels de managers interviennent pour forger les représentations de la place des femmes dans l'entreprise.

"Des directeurs de site avec des personnalités très fortes, en général des hommes, avec un ego assez important"

Tel est le portrait, dépeint par Julie, de ses collègues rencontrés en formation. Pendant longtemps l'image du directeur a été virile, dominante, compétitive. Il peut être difficile d'intégrer des postes dans lesquels la femme est minoritaire. Le fait d'être isolée est pour toute personne facteur de risque sinon d'échec et, les femmes sont soumises à des tensions pour s'adapter à un environnement masculin, au prix parfois de souffrance psychique pas toujours reconnue, comme en témoignent plusieurs dirigeantes : *"Je n'ai pas été bien accueillie, vraiment une ambiance machiste avec des réflexions très machistes", "J'ai eu des peaux de banane, c'est une femme elle ne tiendra pas", "Malheureusement je suis tombée sur un macho de première (...) Et je peux vous dire j'ai souffert", "Je suis tombée sur un directeur du groupe qui n'a pas bien apprécié ma maternité (...) Pour lui, quand on est dans l'hôtellerie, on doit être livré à 100 % à notre métier, pas en tant que maman"*. De fait, les procédures de sélection ne sont pas neutres. Les responsables hiérarchiques ont tendance à favoriser la promotion de ceux qui leur ressemblent, et la prédominance des hommes dans les fonctions managers conduit à ce que les candidatures masculines soient davantage retenues.

"Je suis arrivée en septembre 2003 à la réception, toute l'équipe est arrivée en septembre 2003. Puis il y a un employé qui est parti. Et un autre l'a remplacé, qui s'appelle Romain. Et quelques mois après, des postes d'assistants se sont ouverts. Et ici Romain est passé assistant. Je l'ai très mal vécu. Parce que j'estimais que le poste me revenait, que j'avais les compétences et que j'étais là depuis plus longtemps que lui, que c'est moi qui l'avais formé (...) on en a discuté avec le directeur (...) Enfin les arguments je ne les ai pas trop... voilà. Maintenant j'ai encaissé le coup et puis c'est passé quoi. Mais là oui, j'ai eu envie de partir" (Christine, réceptionniste, 30 ans).

"Peut-on être directeur et femme de maison et être maman en même temps ?"

Aux yeux des salariés, pour être manager, la norme de mobilité est associée à celle de disponibilité, liée à un rythme de labeur intensif, et les dirigeantes demeurent plus que les hommes pénalisées par leur investissement dans la sphère privée, effectuent plus souvent des compromis, en général aux dépens de leur évolution professionnelle. Les critères d'âge ne pèsent également pas de la même manière.

"Si on est un homme dans le groupe Accor, qu'on est le chef de famille, ce sera beaucoup plus facile d'évoluer et d'emmenner sa petite famille puisque c'est souvent le plus gros salaire. Ce que je pense du groupe Accor là-dessus oui. Ils ont fait des gens formidables d'ailleurs, que j'ai vus évoluer, ça ils sont forts. Maintenant quand on est une femme, vaut mieux ne pas être maman si on veut prendre du pouvoir" (Catherine, directrice, 37 ans),

"Moi j'ai bien vu effectivement que tous les directeurs d'hôtels, c'est tous des jeunes cadres... voilà. Messieurs jeunes trente, trente-cinq ans grand grand maximum. Et moi je suis une femme et j'ai quand même quarante-cinq ans, je vais sur quarante-six ans donc... J'ai posé la question de savoir si bon je ne suis pas... je ne suis pas vieille vieille mais bon" (Christelle, employée polyvalente).

Plusieurs facteurs conduisant à l'exclusion des femmes du *"dernier cercle"* (Meynaud, 1988) ont été identifiés lors de précédentes recherches (Laufer, Fouquet, 2001) : un processus d'exclusion de la part des dirigeants masculins, une auto-sélection ou auto-censure voire résignation des femmes moins sûres d'elles ou davantage modestes, un effet de la conciliation vie privée et travail, une nécessaire mobilité géographique... On retrouve tous ces ingrédients à travers les témoignages. Le choix d'une carrière dans l'hôtellerie et la construction d'un foyer nécessitent souvent des arbitrages, une grande organisation, des négociations conjugales qui

fragilisent parfois les parcours féminins. Des femmes accèdent néanmoins à des directions d'hôtel alors que ces entreprises demeurent marquées par une culture masculine du pouvoir. Mais à quel prix ?

3 – Carrière et famille, les sinueux chemins de la conciliation

Les disparités ou similitudes entre les réponses des femmes et des hommes face à la problématique de la conciliation dépendent des aspirations, des stratégies et comportements individuels, ainsi que des relations qui se construisent dans les organisations et au sein des familles. Surinvestissement de la sphère professionnelle, priorité accordée à la vie privée, recherche d'équilibre par un auto-plafonnement de la carrière... se révèlent comme autant d'alternatives dans les récits des personnes. De décisions pleinement assumées en choix "subis", d'opportunités en compromis et contretemps, comment est vécue l'articulation des temporalités personnelle et professionnelle ?

"Je n'ai pas de vie personnelle"

Cette phrase, prononcée par plusieurs jeunes managers masculins, illustre une vie principalement centrée sur le travail, et présentée comme un choix personnel. Ils mettent en avant, outre leur souhait d'évoluer dans le groupe, l'intérêt et le plaisir qu'ils trouvent dans leur métier. Célibataires et sans enfant, ils soulignent l'importance des relations qu'ils entretiennent avec leurs salariés, et comparent souvent leur équipe à une "famille". Mais cette place accordée au travail n'est pas toujours facile à vivre. Si l'un espère que cette situation n'est que transitoire, un autre s'interroge sur la difficulté de construire une relation affective stable dans ces conditions. Et si certains, en couple, anticipent d'éventuelles difficultés de conciliation lorsque leur épouse reprendra le travail ou quand ils deviendront parents, leur carrière demeure néanmoins prédominante dans le foyer, et ne saurait être remise en cause.

"Je dirais qu'un directeur Formule 1 aujourd'hui peut très bien concilier vie de famille et vie professionnelle sauf que ce n'est pas mon souhait à l'origine, j'ai vingt-huit ans, je fais ma carrière, je m'amuse dans ce que je fais donc... Mais c'est un choix personnel hein, ce n'est pas une obligation du groupe, ça c'est clair (...) Maintenant c'est clair que c'est facile parce que je n'ai pas de vie personnelle. Maintenant est-ce à cause de mon travail que je n'ai pas de vie personnelle ou est-ce... c'est l'éternelle question. C'est clair qu'il me faut quelqu'un qui arrive à comprendre que je travaille 70 à 80 heures par semaine. Je n'ai pas obligatoirement toujours trouvé donc... Mais aujourd'hui, cela ne me pénalise pas outre mesure encore. Mais c'est clair qu'il y a des jours, c'est un peu pesant quoi" (Christophe, directeur),

"Il m'arrive de faire des semaines où je fais 70, 80 heures. Je ne sens pas la contrainte. Parce que c'est beaucoup de temps de présence, de contact. J'adore être avec le client. Pour vous dire hier soir on était 9 heures et demie du soir, j'étais en train de parler avec un client, j'y suis resté une heure alors que je rentrais chez moi. Mais parce que j'ai ce plaisir-là. Je pense que je mets peut-être ma vie privée dans la vie professionnelle, mais bon... cela a été mon choix" (Stéphane, directeur, 34 ans),

"Pour l'instant, je n'ai pas de vie personnelle. Mais je le savais, pendant trois ans cela va être comme ça. Pour l'instant, je ne me fais pas de soucis par rapport à ça. J'espère que cela ne va pas continuer comme ça" (Paul, directeur, 40 ans),

"J'ai l'avantage que ma femme... on a deux enfants. Donc elle a pris un congé parental. Mais c'est vrai que si ma femme travaillait comme avant, parce qu'avant elle aussi travaillait dans l'hôtellerie (...) le jour où ma femme va retravailler, je pense que cela posera des problèmes" (Benjamin, directeur, 35 ans),

"Ma femme me laisse une grande liberté, on n'a pas d'enfant. Elle comprend que c'est un investissement pour l'avenir. Le jour où on aura un enfant et qu'elle me demandera plus de choses..." (Arnaud, directeur, 37 ans).

"J'ai envie d'évoluer"

Parmi les femmes interviewées, plusieurs présentent une détermination affirmée d'évolution et de promotion. Qu'elles soient arrivées par hasard dans l'hôtellerie ou qu'elles aient construit leurs itinéraires de formation et d'emploi en fonction d'objectifs précis, elles cherchent à progresser et obtenir davantage de responsabilités. Plutôt jeunes, mobiles, elles surinvestissent la sphère professionnelle. Ainsi, Julie, vingt-neuf ans, est directrice de deux établissements. Mariée et mère de deux enfants, elle souligne l'importance à ses yeux de sa vie professionnelle et sa volonté de gravir les échelons, même si elle n'a pas encore de projet précis. Concilier travail et famille ne lui pose aucun problème, bien qu'elle s'interroge parfois sur les conséquences de son ambition sur son entourage : *"Quand on veut, on peut je pense. Moi je n'ai pas de problème d'organisation. Et puis je n'ai pas un besoin non plus extrême d'être en famille. Cela dépend aussi des attentes des gens. Je ne recherche pas la vie de famille... j'aime ma famille voilà quoi, j'aime mon travail aussi. J'aime ma liberté (...) Je n'ai pas de difficultés, maintenant est-ce que les autres subissent ma façon de faire, peut-être. Cela m'arrive de me poser la question"*.

Si la volonté de devenir dirigeant dans les discours est la même, ce sont les rythmes des femmes et des hommes face à l'articulation de la famille et de la carrière qui diffèrent. Les directrices mères de famille soulignent que leur réussite repose sur un triptyque très précis : une superbe résistance ou implication personnelle, une bonne santé des enfants, un soutien du compagnon qui peut prendre une part non négligeable des tâches familiales ou une délégation domestique/parentale. Les négociations conjugales occupent alors une place essentielle dans la dynamique des trajectoires de ces salariées. Aurélie, vingt-neuf ans, assistante de direction avec un enfant, sait qu'elle doit être mobile pour avoir un jour la possibilité de diriger son propre hôtel. Sa carrière apparaît comme prioritaire dans le couple et son conjoint est ainsi prêt à la suivre : *"Mon but est de devenir directrice et puis mon mari est au courant donc il sait que si on doit partir on s'en va. Cela va être dur mais on va le faire. Ce sera dur les premiers temps de pouvoir s'organiser, l'école, le travail de mon mari bien sûr. Il faudra trouver du travail pour lui. Pour nous, c'est notre futur, on le sait qu'à un moment ou un autre, de toute façon si je veux avancer, je vais être obligée de bouger. On en a bien discuté et il est prêt à suivre"*. Il en est de même pour Sophie qui affirme : *"Pour nous il n'y a pas de problème. Mon mari n'a plus envie d'évoluer, il a toujours dit que le jour où je serai directrice, il prendra un petit mi-temps et la petite"* (assistante, 29 ans, un enfant).

"Je ne recommencerais pas pour mes enfants"

Les promotions se révèlent plus coûteuses pour les femmes. L'investissement demandé par la réalisation d'une carrière a en effet souvent des répercussions sur la sphère privée, et plusieurs directrices émettent avec le recul certains regrets : *"J'ai fait un choix de venir me rapprocher de chez mes parents. Donc je n'ai pas eu des difficultés pour la garde... Mais quelque part je suis passée à côté de beaucoup de choses par rapport à mon fils"*. Pour Marie, la proposition de partir à l'étranger s'est présentée après son divorce. Ses deux enfants, alors adolescents, n'ont pas voulu l'accompagner et ont été confiés à leur oncle. Malgré la satisfaction trouvée dans son travail et la fierté de sa réussite, ne pas avoir été présente pour eux lui laisse un sentiment de culpabilité : *"Par contre s'il faut recommencer ce que j'ai fait, je ne recommencerais pas je crois pour mes enfants. Bon les parents ils veulent toujours plus pour les enfants et après on se culpabilise en se disant si j'étais là, est-ce que cela ne se serait pas passé de cette manière-là. Voilà (...) Je ne lance pas la pierre, pour ma carrière, je l'ai fait, j'en suis fière, mais quelque part, je n'ai pas vu venir"*.

"Je ne veux pas faire passer l'hôtel avant ma famille"

La recherche d'un équilibre entre travail et vie familiale se traduit chez de nombreuses salariées par un auto-plafonnement de carrière, sans toutefois sacrifier l'intérêt pour le travail.

Mais en fonction des aspirations de chacune et de leur histoire particulière, la priorité accordée à la sphère privée aura plus ou moins de conséquences sur leur situation sur le marché du travail. Soucieuses de préserver leur espace familial, elles ont ainsi décidé de ne pas évoluer vers un poste qui engendrerait davantage de disponibilité et une mobilité géographique. Certaines envisagent même de quitter le secteur de l'hôtellerie, comme Valérie, vingt-huit ans, directrice et mère d'une petite fille : *"Le problème de conciliation est de plus en plus difficile. Et puis je pense que ce n'est pas toujours évident de la laisser chez la nourrice. Et de la voir une demi-heure le matin et une heure le soir. Il y a des fois où j'aimerais mieux rester plus de temps avec elle. Et puis il faut pouvoir concilier les deux, cela commence à me peser"*.

"Moi je suis adjointe de direction et cela me convient très bien, après adjoint, c'est prendre la direction d'un hôtel. Personnellement je ne postulerai pas pour la raison simple qu'il faudra prendre un hôtel ailleurs qu'à D. Mais il y a tout ce qu'il faut à D. Professionnellement et ma vie de couple, je n'ai pas envie de changer. Avoir la direction d'un hôtel, c'est quand même beaucoup plus de responsabilités. Vu la profession de mon mari qui est déjà dans une société... Moi de mon côté, si demain je prenais la direction d'un hôtel, ce sera plus dur de concilier la vie de famille" (Aurore, adjointe, 35 ans).

"Ce n'est pas dans mes attentes professionnelles"

Le processus d'auto-exclusion ou la primauté accordée à la vie privée, est à interpréter comme la résultante de contraintes et de tensions, mais aussi l'expression d'un investissement différencié voire différé des femmes dans la réussite professionnelle. Ainsi, Catherine, trente-sept ans, élève seule son fils âgé de cinq ans au moment de l'enquête. Après quatre années à la tête d'un hôtel de catégorie deux étoiles, elle demande à travailler à temps partiel : *"En fait, je devenais moins professionnelle. J'étais moins disponible et cela se ressentait (...) Il y avait un bout de chou, mon fils, qui était très malheureux et il y avait le boulot où je lâchais (...) J'ai quand même posé la question de savoir si on pouvait mettre du temps partiel en tant que cadre. Et effectivement cela m'a été refusé parce qu'on ne peut pas être directeur et en même temps à temps partiel"*. Suite à ce refus, elle décide de se rapprocher de sa famille afin de faciliter la garde de son enfant, et de *"rétrograder"* selon ses propres termes, à la direction d'un établissement 0 étoile, avec le sentiment d'avoir perdu aussi bien au niveau salarial qu'au niveau de l'intérêt et du prestige de sa fonction : *"Ce n'est pas dans mes attentes professionnelles (...) Je serais dans une autre ville, loin de ma famille, je n'aurais jamais pris cette place"*. Des inquiétudes quant à son avenir et la crainte de *"stagner"* émergent également dans son discours. Elle évoque le critère de l'âge et l'approche de la quarantaine (appréhension qui n'apparaît jamais dans les récits des hommes interviewés), la nécessaire mobilité qu'elle n'envisage plus pour l'instant, et le souhait de trouver un poste différent en évoquant le télétravail...

Vers le modèle du "jeune cadre dynamique"

Les chemins menant aux métiers de l'hôtellerie se révèlent multiples. La spécialité de formation ou le diplôme sont des critères de recrutement et de progression importants, des outils d'identification sociale, qui apparaissent comme un réel signal pour les employeurs, en ce qui concerne le groupe des managers d'hôtels interviewés. Pour autant, ils peuvent s'avérer secondaires face à des expériences ou des compétences décelées par l'employeur. L'hôtellerie économique de chaîne se caractérise par un accès relativement rapide à des postes de manager. De jeunes couples, débutants parfois dans le secteur, sont devenus gérants. D'autres salariés ont progressé de poste en poste avant de diriger un ou plusieurs établissements, avec la satisfaction d'avoir réussi tôt dans leur carrière : *"J'ai beau avoir trente-quatre ans, je suis assez reconnu et c'est plaisant"*. Et beaucoup ambitionnent d'évoluer au-delà... Cette image-type du cadre dirigeant s'intègre également dans une stratégie du groupe Accor pour revaloriser et dynamiser ces deux réseaux, Etap Hôtel et Formule 1, avec le passage au

salariat. De plus, au moment de l'enquête, ces hôtels étaient engagés dans un projet (soutenu par un programme du Fonds social européen) visant à favoriser le développement des carrières de tous, et donner aux femmes les mêmes possibilités d'évolution. Mais lorsqu'on analyse les itinéraires des hommes et des femmes, il est impossible de ne pas regarder du côté de la sphère privée. L'accès à un poste de direction est une affaire complexe où s'entrecroisent des éléments tenant à l'organisation du travail, à des facteurs structurels et individuels, dont la gestion des temps et des responsabilités familiales. À un moment de la vie qui coïncide avec la construction d'un foyer, les contraintes de disponibilité, la culture des longs horaires, les exigences de mobilité géographique, constituent autant de conditions défavorables déclinées au féminin. À cet égard, une différenciation se fait jour à travers les récits des jeunes hôtelières qui témoignent d'une forte volonté de réussir leur carrière, mais pas à n'importe quel prix...

Bibliographie

- Amira Selma, « Mode de gestion de la main-d'œuvre et difficultés de recrutement dans les métiers de l'hôtellerie-restauration », *Premières Informations et Premières Synthèses*, n°30.1, Dares, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, juillet 2001.
- Arrow Kenneth, « Higher Education as a Filter », *Journal of Public Economics*, 2, n°3, 1973, 193-216.
- Beauvois Martine, « L'hôtellerie, la restauration et les cafés, un secteur très spécifique en termes d'emploi et de rémunération », *Insee Première*, n°889, mars 2003.
- Bosse Nathalie, Guégnard Christine, *Mixité, carrières et performances*, Rapport Céreq-IREDU/CNRS, 2005.
- Bourdieu Pierre, *La domination masculine*, Paris, Seuil, 1998.
- Garner Hélène, Méda Dominique, « La place du travail dans l'identité des personnes », dans *Données Sociales*, La société française, Insee, 2006, 623-630.
- Guégnard Christine, « L'égalité entre hommes femmes dans le tourbillon des temps sociaux », *Bref* n°212, Céreq, octobre 2004.
- Guégnard Christine *et alii*, « À la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration », *Relief*, n°7, Marseille, Céreq, 2004.
- Laufer Jacqueline, Fouquet Annie, « Les cadres à l'épreuve de la féminisation », dans Bouffartigue Paul (dir.), *Cadres, la grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001, 249-267.
- Meynaud Hélène-Yvonne, « L'accès au dernier cercle. À propos de la participation des femmes aux instances de pouvoir dans les entreprises », *Revue Française des Affaires Sociales*, I, 1988, 67-82.
- Spence Michael, « Job Market Signalling », *Quarterly Journal of Economics*, 87/3, August 1973, 355-374.
- Viney Xavier, « Le retournement de conjoncture en 2001-2002 : que sont devenues les "difficultés de recrutement" ? », *Premières Informations et Premières Synthèses*, n°19.2, Dares, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, mars 2003.