



**HAL**  
open science

## Quelles dynamiques formation emploi dans l'hôtellerie ?

Nathalie Bosse, Christine Guégnard

► **To cite this version:**

Nathalie Bosse, Christine Guégnard. Quelles dynamiques formation emploi dans l'hôtellerie?. XV Journées d'études sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail, May 2008, Lille, France. pp.25-35. halshs-00290662

**HAL Id: halshs-00290662**

**<https://shs.hal.science/halshs-00290662>**

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.

XV journées d'études sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail  
« *Derrière les diplômés et certifications, les parcours de formation et leurs effets sur les parcours d'emploi* »  
Clersé - Lille, 22 et 23 mai 2008

## Quelles dynamiques formation emploi dans l'hôtellerie ?

Nathalie Bosse, Christine Guégnard

Institut de recherche sur l'éducation  
Céreq-IREDU/CNRS  
Université de Bourgogne  
Pôle AAFE, esplanade Erasme  
BP 26513  
21065 Dijon  
Tel : 0380395450  
christine.guegnard@u-bourgogne.fr  
nathalie.bosse@club-internet.fr

La relation formation emploi est étudiée en partant du marché du travail, du côté des personnes employées dans l'hôtellerie. Au regard de la diversité des chemins d'accès aux professions de l'hôtellerie, deux populations se croisent et s'opposent. L'une s'inscrit dans une logique de métier, où les individus orientent leur action, bâtissent leur carrière, en fonction du domaine de formation initial choisi dans l'hôtellerie-restauration : *"J'ai cette passion depuis l'âge de onze ans"*. L'adéquation de la formation à l'emploi constitue dès lors la dynamique de leur parcours. L'autre population *"tombée dans l'hôtellerie par hasard"*, s'inscrit dans une trajectoire différente où apparaissent des arbitrages, des opportunités à saisir en termes d'emploi, de mobilité et de carrière, des temps de doutes et de choix. Dans l'hôtellerie, l'expérience professionnelle est une composante primordiale à la fois pour les actifs diplômés et les non-diplômés. L'analyse des déterminants des itinéraires professionnels renvoie ainsi à une pluralité de dimensions, dont certaines relèvent du parcours de formation initiale, d'autres des modes de gestion des entreprises, qui parfois se croisent et s'entrecroisent.

### Introduction

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. Elles représentent ainsi les deux tiers des employés et plus du tiers des directeurs dans l'hôtellerie étudiée, 25 % par exemple pour Ibis, 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).

Au regard de la littérature économique, du côté de la théorie du capital humain (Becker, 1964), l'éducation est un investissement pour l'individu, qui accroît ainsi sa productivité. De ce fait, la valeur productive du bénéficiaire s'en trouve augmentée, avec pour conséquence un accroissement de son salaire. Un modèle usuel dans l'analyse économique est également de mettre l'accent sur la fonction de tri ou de signalement de la formation (Spence, 1973 ; Arrow 1973) : le diplôme signale aux employeurs les qualités des travailleurs. L'éducation sert à identifier les individus afin de pouvoir les filtrer. La théorie du signal est un prolongement sur le marché du travail de celle du filtre : le diplôme constitue alors un signal envoyé aux employeurs potentiels.

L'objet de cette communication est d'explorer ce lien entre la formation et l'emploi dans l'hôtellerie. Certes, l'étude n'est pas nouvelle et a été qualifiée dans le monde scientifique "*d'introuvable*", il y a plus de vingt ans (Tanguy, 1986). Plus récemment, plusieurs auteurs soulignent qu'« à titre individuel le lien entre la formation et l'emploi ne va pas forcément de soi et pour l'employeur comme pour le jeune diplômé » (Giret, Lopez, Rose, 2005), et dépend de multiples facteurs. Lorsque des jeunes suivent une formation professionnelle ou technologique, une première statistique descriptive montre que près de la moitié occupent un emploi en correspondance avec leur formation, trois ou quatre ans après la fin des études (Bruyère, Lemistre, 2005 ; Guégnard, Perret, 1997). Il est également possible d'accéder à un même métier à partir de spécialités très différentes. « Pour chaque individu, le métier occupé n'est ni le produit d'un déterminisme par la spécialité de formation, ni le fruit du hasard » (Lainé, 2005). Ainsi, trente mois après leur sortie du système éducatif, de nombreux jeunes (60 %) sont des employés de l'hôtellerie-restauration avec une spécialité autre que celles prévues pour exercer ce métier (Lainé, 2005). La probabilité d'accéder à une profession hôtelière est plus importante chez ceux qui ont suivi une spécialité conduisant directement à ce métier. Cette correspondance entre formation, emploi et secteur est conforté par les résultats du contrat d'études prospectives national : près de la moitié des employés d'entreprises indépendantes ont reçu une formation de l'hôtellerie-restauration avant l'embauche. L'ensemble de ces chiffres sont proches d'une autre étude (Dumartin, 1997) qui notait qu'un actif sur deux exerçait un métier en rapport avec sa formation initiale.

Au niveau empirique, de nombreuses analyses existent donc sur les premières années d'insertion des jeunes à la sortie de tel ou tel domaine (*cf.* enquêtes Génération du Céreq). Mais les données appariant les trajectoires individuelles et les données d'entreprises sont encore extrêmement rares. Reconnaître le rôle des entreprises, c'est admettre que les mécanismes de segmentation du marché du travail et les modes de recrutement et de gestion des entreprises exercent une influence sur les itinéraires personnels. Étudier le lien métier formation revient à s'interroger sur les déterminants individuels de l'occupation du métier, les choix des études, les pratiques et stratégies des employeurs.

Ces différents éléments invitent à une étude approfondie sur les dynamiques formation emploi dans ce secteur particulier. La démarche repose essentiellement sur des interviews de salariés et responsables d'hôtels sur la base du volontariat, cent femmes et cinquante hommes qui travaillent dans l'hôtellerie. La plupart des entretiens individuels ont été menés en face à face au sein de l'hôtel entre 2003 et 2006. À l'image du secteur, le personnel interrogé est relativement jeune, d'une moyenne d'âge de trente-quatre ans : la plus jeune a dix-neuf ans et le plus âgé a fêté ses soixante-deux ans. Toutes les catégories professionnelles sont représentées (employé polyvalent, femme de ménage, femme de chambre, équipier, serveur, cuisinier, night, réceptionniste, gouvernante, assistant ou adjoint de direction, directeur...). Le travail à temps partiel concerne le quart des employés et aucune personne de la direction. La moitié ont une ancienneté dans l'unité inférieure à trois ans, qui varie de moins d'un an à quinze ans. Les managers ont une expérience professionnelle plus 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 (Bosse, Guégnard, 2005). 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. Il convient de souligner que nous nous appuyons sur le discours des personnes rencontrées<sup>1</sup>.

Cette communication apporte un éclairage particulier sur les choix et les bifurcations qui jalonnent les parcours d'études et d'emploi dans l'hôtellerie. Comment une formation initiale conditionne-t-elle la carrière professionnelle ? Les récits de cent cinquante salariés montrent comment s'imbriquent, interagissent histoires individuelles, stratégies privées ou familiales, politiques d'entreprise et monde du travail. Une typologie des trajectoires se dessine pourtant. D'un côté, l'entrée dans ces professions est liée à des choix bien affirmés, prémédités, s'inscrivant dans le cadre d'un cursus préparant à ces métiers, l'école hôtelière, le lycée professionnel, l'apprentissage : "*Je me suis destiné à l'hôtellerie*". Ces personnes ont reçu une formation de l'hôtellerie-restauration, l'attrait ou le goût, voire la passion ont déterminé leurs parcours. Un chemin différent apparaît

<sup>1</sup> Les réflexions des personnes interviewées sont reproduites en "*italique*". Le genre masculin est utilisé comme générique afin d'alléger le texte.

nettement pour une autre partie de la population interrogée où s'entremêlent des arbitrages, des opportunités, dans un secteur qui offre des facilités d'embauche et des perspectives de carrière. Plusieurs (moins du tiers) accèdent ainsi aux mêmes métiers avec des qualifications ou diplômes dans divers domaines et déclarent avoir "atterri" dans l'hôtellerie. Un autre tiers, des salariés sans aucun diplôme ni connaissance spécifique, travaillent dans ce secteur, à la suite d'une circonstance, d'une expérience, de situations précaires, ou de chômage, "des petits boulots à droite, à gauche"... Les trois premières sections de ce document suivront ainsi ces cheminements spécifiques pour terminer par une analyse des carrières : les itinéraires des femmes et des hommes sont-elles comparables ?

## 1 – "Je me suis destiné à l'hôtellerie"

Différents témoignages mettent en avant certaines pratiques de recrutement des hôtels. Le diplôme apparaît bien comme un signal pour les employeurs, et la formation est un avantage avéré pour la carrière de celles et ceux qui souhaitent y rester. Près de 40 % des personnes interrogées, dont plus de la moitié des équipes de direction, ont suivi des études dans l'hôtellerie ou la restauration avec accumulation de diplômes pour certains, parfois d'un niveau assez élevé. Tous les diplômes relatifs à la profession sont représentés, allant du CAP au BTS, en passant par le baccalauréat professionnel ou technologique, de l'école hôtelière au lycée professionnel. "C'était le métier que je voulais faire depuis longtemps", affirme une cuisinière. "J'y suis entré après la troisième, c'était un choix, je voulais faire ce métier", annonce un adjoint d'hébergement. Certains salariés avaient déjà une connaissance antérieure du monde de l'hôtellerie, de par leur famille, leur réseau social. Depuis leur sortie d'école, ils n'ont pratiquement pas connu de périodes de chômage ou d'inactivité, plusieurs ont eu l'occasion de travailler à l'étranger.

*"Moi j'ai fait une école hôtelière pas par hasard, par volonté, j'ai par contre été assez dissuadé par mes parents de faire une école hôtelière, moi j'avais le privilège et le bonheur d'avoir un grand-père qui était hôtelier. Alors c'est pour cela que mes parents ne m'ont vraiment pas poussé à faire de l'hôtellerie au départ, mon père ne concevait pas qu'on puisse faire de l'hôtellerie et puis par rapport à l'image aussi. Alors moi j'ai un parcours d'objectif, j'ai fait l'école hôtelière, j'ai voulu parce que je rêvais d'avoir ma propre affaire et d'ailleurs c'était un des projets que nous avions avec mon grand-père qui voulait me concéder son affaire. J'ai fait aussi l'école de commerce parce que l'école hôtelière cela ne suffisait pas, je me devais de consolider et d'avoir l'ensemble de gestion de commercialisation. Ensuite après, j'ai continué mes études, je suis parti travailler dans l'hôtellerie, la restauration et que plutôt de me retrouver à côté de ma famille, et bien j'ai travaillé dans l'hôtellerie traditionnelle, celle qu'on m'avait apprise d'ailleurs, l'hôtellerie de luxe et cela a duré cinq ans..." (Rémi, directeur),*

*"J'ai fait l'école hôtelière donc à G., j'ai fait un BEP-CAP que j'ai eu, et après je me suis orientée en bac professionnel que j'ai eu aussi, bac restauration. Après sortant de là, on m'a fait une proposition à G. dans un hôtel Mercure comme chef de rang mais j'ai refusé parce que j'ai décidé de partir à L. (...) Pendant deux ans, j'ai été responsable d'un bar dans une brasserie française. Et après, je me suis arrêtée parce que j'ai eu un enfant. Et en 2001 je suis rentrée en France. Donc je n'ai pas travaillé pendant deux ans, je me suis occupée de ma fille pendant trois ans en fait. Et j'ai repris le travail en 2003, donc au Formule 1. J'ai commencé en tant que femme de chambre. Pendant six mois, sept mois. Après je suis passée réceptionniste. Et là depuis septembre l'année dernière je suis assistante de direction. Et là je vise adjointe pour pouvoir commencer un cursus pour être directrice" (Carole, assistante),*

*"Mes études... un CAP restaurateur, trois BEP mitigés entre restauration, hébergement et bar pendant deux ans, un arrêt d'études pour raisons personnelles et entrée dans la vie professionnelle à dix-huit ans chez Ibis, en tant que réceptionniste. J'ai concilié pendant mes deux premières années des études supplémentaires, c'est-à-dire bac professionnel et BTS tourisme, tout en travaillant, en candidat libre, diplômes que j'ai eus. Cela fait donc aujourd'hui quatorze ans que je suis dans le groupe et j'ai j'en suis à ma cinquième unité en tant que réceptionniste, responsable de nuit, assistant hébergement, chef de réception et responsable d'hébergement par la suite, et adjoint ici, principalement en charge de la restauration" (Bruno, adjoint).*

La majorité des diplômés qui ont intégré l'hôtellerie dans le sillage de leur formation, et qui y demeurent, témoignent d'un véritable engagement dans leur métier : "J'ai mes racines dans l'hôtellerie", "j'ai toujours aimé, enfant, adolescent...". L'aspect relationnel s'avère l'un des principaux éléments du choix de ces professions, et motive souvent le maintien dans l'emploi. La plupart des personnes évoquent un métier qui leur plaît, mettent en avant le dynamisme et la diversité, voire la polyactivité, de leur travail, la variété des contacts avec les clients ou encore la satisfaction de faire plaisir : "Ce n'est pas un métier, c'est une passion". Ils ont choisi d'intégrer le groupe pour acquérir une expérience professionnelle solide et ils se félicitent des responsabilités qui leur sont confiées. Même si certains débutent par des postes subalternes, comme l'explique une adjointe de direction : "Un

BTS globalement il sort de l'école donc il a tout à apprendre de l'entreprise, en tout cas de la vie de l'entreprise. Il ne sera pas avantagé au départ, il aura ses preuves à faire dans l'entreprise et dans le groupe". Le fait qu'ils commencent en bas de la hiérarchie alors qu'ils sont diplômés, est compensé parfois par une évolution plus rapide. Le diplôme leur confère une employabilité qui leur permet d'être plus exigeants en termes de conditions de travail et de rythme de progression.

*"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),*

*"J'ai fait un BTS hôtellerie option B c'est-à-dire gestion, marketing, hébergement, après mon BTS, j'ai trouvé le premier travail en tant que réceptionniste. Après je suis venu intégrer le groupe Accor, parce que dans l'Europe et dans le monde il est réputé, pour moi c'était l'objectif. Après j'ai été à Mercure (...) J'ai très faim, j'aime vraiment mon métier, je n'ai pas envie d'avoir un poste de réceptionniste, j'ai monté tous les échelons (...) J'ai eu plusieurs choix sur P. J'ai commencé en tant que réceptionniste chez Ibis... Il y a ce qu'on appelle Acteurs 2003, il faut passer plusieurs étapes, donc je l'ai fait. J'ai fait le directeur de nuit, après on m'a mis responsable des ventes, comme je suis vendeur j'aime bien cela. (...) En janvier 2004, on m'a proposé un poste ici, adjoint de direction (...) Moi je suis là depuis janvier 2004. Je pense ne plus être là en janvier 2006. Pour l'instant prendre une unité et après pourquoi pas une région" (André, adjoint).*

## **2 – "J'ai atterri à Ibis"**

La formation n'est pas le seul déterminant pour une première embauche ou la stabilité dans l'hôtellerie. Près du tiers des salariés interrogés n'ont pas réellement fait ce choix au départ, mais les aléas de leur parcours de formation ou professionnel les y ont entraînés. Les hôtels permettent ainsi une entrée dans le monde du travail pour des personnes non formées directement à ces métiers. Ils engagent également des étudiants et des personnes d'origine étrangère qui possèdent un diplôme à caractère professionnel, et offrent à certains des possibilités d'insertion et parfois de progression professionnelles. Ceci peut s'expliquer par les nombreux postes d'exécution, par les difficultés de recrutement et de gestion du secteur. Les trajectoires apparaissent variées, accumulant plusieurs emplois, de nombreuses expériences dans le secteur.

### **"J'en ai eu marre de faire des études"**

Plusieurs étudiants d'université, dont la formation ne correspond pas au métier occupé, souhaitent gagner un peu d'argent, travailler les week-ends ou à temps partiel, et ils sont restés. D'un autre côté, les hôteliers en embauchant ces diplômés de l'enseignement supérieur sur des postes peu qualifiés détectent ainsi les compétences et potentiels et leur proposent par la suite des fonctions d'encadrement. Bon nombre possèdent des diplômes universitaires : une licence d'anglais, des diplômes de langues, de droit, une maîtrise de sciences et techniques ou de géographie, une école supérieure de relations publiques... Parfois, ces études n'ont apparemment pas trouvé de véritable débouché et la recherche d'un travail a alors pris le pas sur les ambitions académiques. Le job d'étudiant, l'emploi de passage peut servir de déclic pour changer de cap, permettant de découvrir un nouvel univers, de se transformer en contrat à durée indéterminée. Un salarié observe qu'il avait déjà une bonne connaissance de l'hôtellerie pour des raisons familiales, ce qui l'a encouragé à choisir un poste de réceptionniste de nuit : *"Cela convient à mon caractère"*. Dans leurs propos, ils n'éprouvent aucun regret de ne pas travailler directement dans le domaine de leurs études, et reconnaissent que leur connaissance des langues étrangères a constitué un atout dans leur emploi actuel.

Pour d'autres, les difficultés rencontrées au cours de leurs études supérieures, conjuguées aux opportunités qui se présentent dans l'hôtellerie, les amènent à s'interroger sur la pertinence de la poursuite d'études. La stabilité de l'emploi attire et les espoirs de promotion sociale ont été décisifs dans leur choix. Ils acceptent des horaires difficiles, un salaire faible qu'ils vivent comme transitoires, car ils misent sur l'avenir au sein de l'entreprise.

*"J'aurais pu redoubler mais je n'ai pas voulu. Je me suis laissée appâter par le gain, je me suis dit : je suis mieux à aller travailler, l'hôtel me plaisait, ce que je faisais me plaisait, ils me proposaient un contrat, je n'ai pas forcément bien réfléchi à l'époque à ce que je faisais" (Sylvie, serveuse),*

*"J'ai fait un BEP secrétariat, après j'ai repris en bac pro secrétariat. Donc je l'ai obtenu, et ensuite j'ai fait un BTS assistante de direction... Donc j'ai le niveau. Et ensuite j'ai fait une année de DEUG à la fac. Et c'est là*

que j'ai commencé à travailler chez Formule 1 parce que je cherchais un job d'appoint (...) Au début j'étais en chambre. Ensuite il recherchait quelqu'un pour la réception les après-midi donc j'ai accepté (...) Au début c'était vraiment un job d'appoint, histoire d'arrondir les fins de mois, de voir ce que je voulais faire plus tard. Et finalement cela m'a plu donc je suis restée. Parce qu'en plus j'avais vu qu'il y avait des possibilités d'évolution..." (Valérie, réceptionniste),

"J'ai commencé pour avoir un peu d'argent de poche. J'ai découvert le métier de l'hôtellerie que je ne connaissais absolument pas et cela m'a fait réfléchir à ce que j'attendais de ma vie professionnelle. Continuer ce cursus avec des concours en étant plus ou moins incertain. J'ai préféré arrêter ce que je faisais sachant qu'on m'avait donné la possibilité d'être pris directement en CDI" (Martin, réceptionniste).

### **"Un petit peu par hasard"**

D'autres indiquent être arrivés dans ce milieu professionnel après avoir reçu une formation sans lien avec l'hôtellerie, comme le secrétariat, la comptabilité, l'électromécanique, la menuiserie, la plomberie... Ces personnes ont changé de métier pour diverses raisons personnelles ou professionnelles, et se sont tournées vers l'hôtellerie faute de parvenir à trouver un emploi correspondant aux études suivies. Ainsi, Annie titulaire d'un BEP sanitaire et social a commencé en tant que femme de chambre, est partie à Etap Hôtel pour un poste d'assistant de direction avec une gérance mandat, elle est maintenant directrice d'un hôtel, salariée du groupe Accor.

Autre exemple, Marine, embauchée depuis deux ans comme cadre commerciale, a travaillé dans différents secteurs après son BTS de secrétariat avant de faire appel à une agence d'intérim qui lui a proposé une mission d'un mois à l'hôtel actuel. Arrivées par hasard, sans formation de base dans l'hôtellerie, plusieurs personnes manifestent un goût pour le service et une réelle motivation. Elles vont au fil des postes occupés chercher à progresser et obtenir davantage de responsabilités et construisent alors une nouvelle dynamique de leur parcours.

"Les études que j'ai suivies ? Cela n'a pas grand chose à voir avec l'hôtellerie. Je suis tombé dans l'hôtellerie un petit peu par hasard. Les études que j'ai suivies moi, c'est plutôt orienté technique, électrotechnique. J'ai ensuite... après avoir passé un CAP-BEP et un bac professionnel dans l'électronique, j'ai travaillé pendant dix ans chez un grossiste en matériel électronique et à la suite de celui-ci, je me suis retrouvé sans emploi et j'ai recherché une reconversion pour laquelle il y avait une formation en anglais et en informatique que je ne connaissais pas trop à l'époque et je suis tombé sur l'hôtellerie, dans une formation réception dans l'hôtellerie, où il y avait ces deux bases-là, informatique et anglais. Cela m'intéressait. De but en blanc après cette formation, on m'a orienté directement sur un hôtel qui avait besoin de quelqu'un" (Eric, directeur),

"Moi au départ mes études c'était pas du tout la restauration, j'étais dans le secrétariat-comptabilité-informatique" (Lise, réceptionniste),

"J'ai fait un BEP comptabilité. Donc après j'ai tout arrêté parce que j'ai travaillé en famille. J'ai travaillé dans une boulangerie en vente. Pendant cinq ans et demi. Donc j'ai fait de la vente, cela n'a rien à voir avec mes études. Après je me suis arrêtée de travailler pendant un an et demi parce que j'ai gardé ma fille. Et puis après j'ai trouvé ici en tant que réceptionniste au début. Et puis après je suis passée assistante de direction (...) J'avais demandé un CDD au début parce que je ne voulais pas me faire embaucher tout de suite, sans vraiment savoir ce que c'était. Et puis bon cela m'a plu et puis après je suis restée. En fait je ne voulais pas rester réceptionniste. Ce n'était pas mon but, je voulais avoir un peu plus de responsabilités. Et puis donc il m'a proposé le poste et j'ai accepté. J'ai forcé le terrain, j'étais en CDD donc, ce n'est pas que j'avais le choix mais j'avais la possibilité de choisir de rester ou partir donc autant mettre les cartes sur table" (Corinne, adjointe).

### **"Je suis entrée chez Accor pour trois mois, et quinze ans après, j'y suis encore"**

Parmi les personnes de nationalité étrangère, plusieurs racontent comment en arrivant en France, elles ont trouvé facilement un emploi dans l'hôtellerie. Quelques-unes ont eu la possibilité de se former et d'évoluer dans le groupe Accor, ce qui les a incitées à continuer. Certaines possédaient un diplôme étranger dans ce domaine et avaient déjà travaillé dans leur pays d'origine, alors que d'autres précisent l'impossibilité de trouver un poste à la hauteur de leurs qualifications et de leur expérience antérieure.

"Je suis d'origine Brésilienne, j'ai fait des études à l'université de Rio en muséologie. La langue française m'attirait beaucoup et donc quand j'ai fini la fac, j'avais prévu de faire un stage de six mois en France et je suis venue ici à la base pour apprendre le français. Je suis restée un an et j'ai trouvé un travail dans un hôtel où ils avaient besoin de gens parlant espagnol, ma langue maternelle est le portugais, mais je parle également espagnol. Je me suis mariée et donc finalement, je suis restée en France. L'hôtellerie est un milieu où on apprend sur le terrain et donc j'ai fini par laisser de côté la muséologie. Je suis entrée chez Accor pour trois mois et quinze ans après, c'est-à-dire aujourd'hui, j'y suis encore" (Patricia, chef de réception),

*"J'ai onze ans d'expérience dans l'hôtellerie en Egypte, j'étais dans un cinq étoiles, ce n'était donc pas un Ibis. J'ai le bac et deux ans d'études après, l'équivalent d'un BTS, c'était un diplôme d'hôtellerie-restauration. J'ai vu une annonce place de Clichy, ils m'ont pris à l'essai, j'ai vu le responsable qui m'a fait travailler comme extra mais depuis le mois de juillet je suis embauché en CDI" (Mohamed, serveur).*

### **3 – "Des petits boulots à droite, à gauche"**

Dans les hôtels visités, des salariés sans véritable vocation travaillent dans les hôtels faute d'avoir trouvé autre chose ou par nécessité. Le tiers de la population interviewée se trouve dans ce type de parcours et ne possède aucun diplôme. Ils évoquent soit un cheminement difficile tant à l'école que dans la vie active, fait de "petits boulots à droite, à gauche", soit un accès direct dans le groupe Accor.

*"J'étais à l'école mais je n'ai rien fait. J'ai commencé comme femme de chambre à l'hôtel. Après je suis venue en France, et j'ai travaillé toujours dans des restaurants. Je n'étais pas serveuse, je faisais... je m'occupais du linge, de la vaisselle, à repasser, à laver tout cela (...) Après j'ai fait de l'intérim et après l'intérim j'ai trouvé un travail aussi comme caissière. J'ai fait huit ans. Et après huit ans de caissière, j'ai déménagé parce que... une mutation de mon mari. Et c'est là que j'ai trouvé ce travail comme femme de chambre (...) Je n'ai pas de projet du tout. Je vis au jour le jour" (Myriam, femme de chambre),*

*"J'ai été jusqu'en troisième. J'ai arrêté. Je suis rentré ici par un collègue à moi, qui m'a fait rentrer ici" (Richard, serveur),*

*"Je suis allé très tôt dans la vie active quoi (...) J'ai fait un peu de tout, j'ai commencé par l'intérim comme toute personne qui recherche un emploi, qui est au chômage (...) J'ai fait des petits boulots à droite à gauche (...) Après, sorti d'intérim, je suis rentré par l'intermédiaire de l'Anpe dans le groupe Accor" (Antoine, réceptionniste).*

Souvent, les personnes sans formation directe aux professions de l'hôtellerie exercent des métiers moins avantageux, des activités de nettoyage ou de services peu qualifiés à temps partiel. De fait, les hôteliers sélectionnent leur main-d'œuvre sur des caractéristiques individuelles et ethniques pour occuper ces emplois du marché du travail secondaire (REICH *et alii*, 1973). Pour les femmes de chambre, les hôtels font ainsi appel à une main-d'œuvre féminine fragilisée sur le marché du travail, peu formée et informée qui accepte d'occuper des postes peu prisés, faute de trouver d'autres emplois (Guégnard, Mériot, 2007). Les femmes de chambre présentent des caractéristiques communes, qui sont des spécificités discriminantes sur le marché du travail. La plupart sont des femmes âgées en moyenne de quarante ans, souvent mères de famille, non diplômées ou peu qualifiées, et majoritairement d'origine étrangère. Parfois, les hôtels ont internalisé le nettoyage des chambres et embauché d'anciennes salariées de l'entreprise de sous-traitance, à l'instar du groupe Accor dont l'image avait été ternie par un conflit social avec une société de sous-traitance. Ces femmes témoignent alors de manière positive de ce changement, en termes de bénéfices au niveau de l'organisation du travail, des cadences, des salaires ou d'autres avantages.

*"Alors moi, je n'ai pas fait assez d'études, bien sûr, je suis étrangère, marocaine de nationalité française bien sûr. J'ai fait niveau brevet si vous voulez, chez moi, bien sûr. J'ai fait des années... Enfin depuis 1983 que je fais femme de chambre et cela fait depuis 1998 que je travaille ici. Avant, j'étais femme de chambre dans la journée" (Christina, femme de chambre),*

*"J'étais à l'école jusqu'à dix-neuf ans, j'ai eu mon certificat d'études, j'ai travaillé depuis l'âge de quatorze ans dans l'hôtellerie sans interruption jusqu'à aujourd'hui, j'ai quarante-neuf ans. J'ai eu une période où j'ai arrêté parce que j'ai élevé mes enfants. Cela fait dix ans que je fais ce métier (...) J'ai fait de l'hôtellerie, j'ai fait le ménage dans les bureaux, des ménages dans les écoles... Et là cela fait trois ans que je suis à F1" (Nathalia, femme de ménage).*

Quelquefois, l'expérience peut également être un signal pour l'employeur et l'hôtellerie accueille des salariés d'âge intermédiaire, qui ont travaillé plusieurs années dans l'hôtellerie-restauration traditionnelle, et qui ont choisi le groupe Accor pour la qualité de vie. Ces professionnels expérimentés, lassés des cadences et rythmes de travail discordants, choisissent de rejoindre une chaîne parce qu'elle permet la conciliation avec la vie de famille, et ils se félicitent des horaires et des avantages dont ils bénéficient.

*"Et puis j'ai vu cela, Ibis. Je me suis dit, pourquoi pas (...) Évidemment, j'ai baissé en salaire, mais bon j'ai deux jours consécutifs, un week-end sur deux, soit je suis du matin, soit je suis du soir. Quand je suis du matin, à seize heures je suis à la maison. Donc je vais chercher mon gamin, je suis avec le petit quoi. Voilà pourquoi je suis ici. Pour le confort des horaires, pas pour le salaire évidemment" (Victor, réceptionniste),*

*"Je me suis dit qu'au niveau des horaires cela serait sûrement plus sérieux, enfin je m'entends, qu'il y aurait moins d'abus que chez les particuliers" (Jeanne, réceptionniste).*

#### 4 – Des carrières et des résistances

L'hôtellerie de chaîne fidélise ses managers en leur ouvrant des possibilités de carrière, assorties d'exigences de mobilité et de progression des rémunérations. En réalité, la moitié des cadres et des managers interrogés ont une formation du domaine de l'hôtellerie-restauration, contre une faible minorité des employés polyvalents rencontrés. La spécialité, et en particulier le diplôme, apportent de l'information sur les qualités des individus, et procure bien des ressources (Cadet *et alii*, 2006). Seuls, un directeur et une directrice ne possèdent pas de diplôme, leurs compétences se sont ainsi construites au fil de leurs expériences d'emploi et reconnues comme telles. Marie, d'origine africaine, a commencé à travailler dans les étages pour le nettoyage. Sa responsable hiérarchique lui a alors *"donné sa chance"* et est devenue sa *"marraine"*, en lui permettant au fil des années de faire une carrière proche du conte de Cendrillon. De femme de chambre à gouvernante, puis formatrice de service étages, elle a voyagé de la Russie à Cuba, en passant par l'Égypte 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"*. À présent dirigeante de son hôtel, avec vingt-trois ans d'ancienneté chez Accor elle essaie, malgré la disponibilité requise par sa fonction, de préserver sa vie personnelle, limite ses ambitions futures, elle n'envisage pas de mobilité géographique.

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 avant et après le service militaire divers boulots, dans les champs de pommes de terre, chauffeur poids lourds..., mais une fois intégré l'hôtellerie, Michel a débuté comme réceptionniste de nuit, puis il a fait tous les services, jours, nuits... Par la suite, il demandé une mutation sur Paris et s'occupe maintenant de trois hôtels économiques, avec quatorze ans d'ancienneté chez Accor. Il considère son parcours *"aujourd'hui comme une réussite"* à trente-neuf ans.

C'est davantage pour les femmes que travail et famille sont perçus comme indissociables. Les carrières féminines sont entravées par une répartition des rôles au sein de la famille qui reste traditionnelle, et des clichés sociaux de moindre mobilité, de moindre attachement à une activité professionnelle, représentations qui restent toujours vivaces. Les femmes n'ont pas le même rapport aux métiers que les hommes, elles sont considérées plus comme de passage, ou bien elles ont une stratégie de promotion pour avoir de meilleurs horaires et salaire avant de fonder une famille : *"J'aurai un enfant quand je serais adjointe"*. La mixité du secteur permet aux femmes d'entrer dans la compétition mais plusieurs facteurs conduisant à l'exclusion des femmes du *"dernier cercle"* (Meynaud, 1988) ont été identifiés : un processus d'exclusion de la part des dirigeants masculins, une auto-sélection voire résignation des femmes moins sûres d'elles ou plus modestes, un effet de la conciliation vie privée et travail, une nécessaire mobilité géographique...

Les trajectoires des directeurs et directrices témoignent d'une forte volonté d'évolution professionnelle et d'une progression très régulière en niveau de poste, accompagnées de plusieurs mobilités géographiques. La situation par rapport à ces mutations n'est pas identique. Si plusieurs femmes affirment être mobiles, elles sont également plus nombreuses à exprimer ne pas vouloir partir compte tenu de la carrière de leur conjoint, des enfants, des réseaux sociaux : *"On voudrait bien être mobile mais quand son mari a déjà son travail ancré, qu'on a une famille (...) Je veux dire un homme a beaucoup plus de facilités, on lui dit tiens, il y a un poste là-bas, bon ben chérie tu fais les bagages, on s'en va. Une femme va être peut-être beaucoup plus posée"*.

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

Faire carrière se révèle plus coûteux pour les femmes. Si la volonté est la même, ce sont les rythmes des hommes et des femmes face à l'articulation de la famille et de la carrière qui diffèrent. Les dirigeantes mères de famille soulignent que leur réussite repose sur un triptyque très précis : une superbe résistance ou implication, une bonne santé des enfants, un soutien du compagnon, qui peut prendre une part non négligeable des tâches familiales ou une délégation domestique. Dès que l'un de ces éléments fait défaut, les femmes interviewées sont freinées dans leur parcours.

*"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'emmener sa petite famille puisque c'est souvent le plus gros salaire. Donc 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), *"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... ben je suis... 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).

De fait, les procédures de sélection ne sont pas neutres *"pour gravir les échelons"*. Les responsables hiérarchiques ont tendance à favoriser la promotion de ceux qui leur ressemblent de par leur parcours de formation ou d'emploi, et la prédominance des hommes dans les fonctions managers conduit à ce que les candidatures masculines soient davantage retenues. Les directeurs occupent une place essentielle dans le développement des personnes à potentiel dont ils sont responsables. Le processus est de repérer les performances clés et les directeurs apparaissent comme des coaches, pédagogues, certaines personnes parlent d'appui dans leur progression, d'autres de barrière...

Parfois, les négociations conjugales occupent une place essentielle dans les dynamiques de trajectoires des hommes et des femmes, notamment au moment du passage mandat-salariat pour les réseaux Etap Hôtel et Formule 1, quand le couple travaillait ensemble. Le plus souvent, cela se fait au détriment de l'avancement des femmes, mais cela peut être l'inverse, voire la recherche d'un équilibre des deux carrières. L'accès à la promotion est une affaire complexe où s'entrecroisent des éléments tenant à l'organisation du travail, à des facteurs structurels, personnels et familiaux. Le groupe hôtelier a répondu aux attentes de ces deux jeunes femmes en leur permettant, tout comme leur conjoint, de devenir manager d'un hôtel en passant au salariat. Elles soulignent l'importance d'avoir pu obtenir un poste de direction et de ne pas être l'adjointe de leur mari : *"Et il y a deux ans, on nous a proposé le salariat (...) on a quand même mis une condition, qui a été acceptée donc c'était peut-être pas si mauvais pour eux non plus d'être chacun directeur sur un hôtel. C'est-à-dire qu'on ne voulait pas envisager le salariat avec le directeur et son adjointe, parce que cela me posait un problème à moi dans le couple de me retrouver à la place d'adjointe, c'est un truc que je n'aurais pas supporté je crois. Donc voilà le problème a été résolu, on a géré nos hôtels chacun de notre côté"* (Julie, directrice, deux enfants, BTS action commerciale). *"J'ai réfléchi, on a réfléchi ensemble et puis j'ai accepté, et depuis le mois d'octobre je suis directrice de cet hôtel et c'est vrai que pour moi c'est important parce que je participe aux réunions de site. Parce que j'ai l'impression de plus participer que d'être juste adjointe de mon mari. Et ce qui m'embêtait un peu, c'est que pour moi je ne pouvais pas progresser en étant sous la responsabilité de mon mari"* (Anne, directrice, un enfant, BEP commerce).

### **Tous les chemins mènent à Accor**

Les récits des itinéraires des personnes interrogées apportent des informations sur les raisons et les circonstances de leur entrée dans l'hôtellerie et dans le groupe Accor. Les motivations peuvent être liées, dans certains cas, à des choix bien affirmés s'inscrivant dans le cadre d'une dynamique allant du cursus de formation à l'un des métiers de l'hôtellerie-restauration. De plus, la politique de l'entreprise et la stratégie professionnelle ou personnelle s'emboîtent parfois. Et la décision de devenir ou rester salariés du groupe a été motivée par des motifs d'ordre professionnel, et par la recherche d'un meilleur équilibre entre travail et vie personnelle.

Pour d'autres, ce sont des circonstances fortuites, ou tout simplement le besoin de trouver rapidement une place qui sont mentionnés. Les hôtels représentent bien un secteur d'insertion où l'on trouve aisément un emploi, sans obligation de maîtriser une formation ou une expérience dans ce domaine. Parfois, c'est un stage réussi, un job d'étudiant, un emploi de transition, le projet de partir à l'étranger, une reconversion, qui déclenchent la vocation, voire une passion. D'autres encore cherchent à pallier les difficultés qu'ils rencontrent sur le marché du travail, liées au manque de diplôme. Quelquefois, l'accès à ce nouvel univers s'effectue après un parcours mouvementé ou hasardeux.

Le diplôme et la spécialité de formation demeurent des outils de classement et d'identification sociale, un réel signal pour les employeurs, notamment pour les postes de direction, qui ne suffit pourtant pas. « L'hôtellerie-restauration suscite une pluralité de vocations et de transitions qu'on ne saurait réduire aux sanctions de la formation initiale » (Monchatre, 2007). Le salarié doit prouver son potentiel et ses compétences, acquérir la culture de l'hôtel et du groupe hôtelier, et accepter de soumettre sa vie privée aux exigences professionnelles. La réussite ainsi que la plus ou moins grande rapidité de la carrière sont dépendantes de l'association de ces trois éléments. Les chemins d'accès aux métiers de l'hôtellerie se révèlent multiples et troublent légèrement la sacralisation du diplôme, les modèles du filtre et du signalement. Certes, pour l'employeur, la formation dans l'hôtellerie ou le diplôme sont des critères de recrutement et de progression importants. Ils peuvent s'avérer secondaires face à des expériences professionnelles, à des qualités et compétences de la personne que l'employeur aura décelées. Les stratégies des individus, l'attractivité des métiers, les pratiques des employeurs et les perspectives de carrière, sont des éléments entre autres qui influencent, atténuent ou renforcent le lien entre l'emploi et la formation. *"Le choix le plus important à toute la vie est le choix du métier : le hasard en dispose"* (Pascal, Pensées, 1670).

## Bibliographie

- Amira S. (2001), « 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.
- Arrow K. (1973), « Higher Education as a Filter », *Journal of Public Economics*, Vol.2, n°3, pp. 193-216.
- Beauvois M. (2003), « L'hôtellerie, la restauration et les cafés, un secteur très spécifique en termes d'emploi et de rémunération », *Insee Première*, n°889, mars.
- Becker G. (1964), « Human Capital », NBER, Columbia University Press, New York.
- Bosse N., Guégnard C., 2005, *Mixité, carrières et performances*, Rapport Céreq-IREDU/CNRS.
- Bruyère M., Lemistre P. (2005), « Trouver un emploi en rapport avec sa formation : une situation rentable ? » in J.-F. Giret, A. Lopez et J. Rose (dir.), *Des formations pour quels emplois*, Paris, La Découverte/Céreq, collection Recherches, pp. 249-260.
- Cadet J-P. et alii (2006), « Les multiples incidences de la formation initiale en début de carrière », *Bref* n°231, Céreq, juin.
- Dumartin S. (1997), « Formation emploi : quelle adéquation ? », *Economie et Statistique* n°303, Insee, pp 59-80.
- Giret J-F., Lopez A., Rose J., 2005, *Des formations pour quels emplois*, Paris, La Découverte/Céreq, collection Recherches.
- Guégnard C., Perret C. (1997), *Les trajectoires professionnelles des jeunes de Bourgogne. Enquête auprès des sortants des filières automobile, hôtellerie-restauration, commerce*, Rapport Céreq/Irédu/CNRS.
- Guégnard C. et alii (2004), « À la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration », *Relief*, n°7, Céreq.
- Guégnard C., Mériot S-A. (2007), « Les emplois à bas salaire et les salariés à l'épreuve de la flexibilité », *Bref* n°237, Céreq, janvier.
- Guégnard C. (2004), « L'égalité entre hommes femmes dans le tourbillon des temps sociaux », *Bref* n°212, Céreq, octobre.
- Lainé F. (2005), « De la spécialité de formation au métier : le cas du bâtiment, de l'hôtellerie-restauration-alimentation et du commerce », *Economie et Statistique*, n°388-389, Insee, pp. 145-169.
- Meynaud H.-Y. (1988), « 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, pp. 67-82.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité (1997), *Hôtellerie, restauration, cafés. Analyse et enjeux en matière d'emploi et de formation professionnelle*, Prospective formation emploi, La Documentation française.
- Monchatre Sylvie (2007), « L'insertion dans l'hôtellerie-restauration : entre vocations et transitions » in A. Dupray, « Douze ans de vie active et quelles carrières ? », *Relief*, n°21, Céreq, pp. 11-85.
- Reich M., Gordon D-M, Edwards C. (1973), « A theory of labour market segmentation », *American Economic Review* Vol.63 n°2, pp. 359-365.
- Spence M. (1973), « Job Market Signalling », *Quarterly Journal of Economics*, 87/3, August, pp. 355-374.
- Tanguy L. (1986), *L'introuvable relation formation emploi*, La Documentation française.
- Viney X. (2003), « 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.