

De la gérance hôtelière au salariat, un tremplin pour la carrière ?

Nathalie Bosse, Christine Guégnard

▶ **To cite this version:**

Nathalie Bosse, Christine Guégnard. De la gérance hôtelière au salariat, un tremplin pour la carrière ?. XIIèmes journées internationales de sociologie du travail, "Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir ?", GREE-2L2S, Jun 2009, Nancy, France. halshs-00398901

HAL Id: halshs-00398901
https://shs.hal.science/halshs-00398901

Submitted on 25 Jun 2009

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.

XIIèmes journées internationales de sociologie du travail*, "Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir ?"*
GREE-2L2S, Nancy, 25-26 juin 2009

De la gérance hôtelière au salariat, un tremplin pour la carrière ?

Nathalie Bosse* et Christine Guégnard**

*Céreq-LEPII
Laboratoire d'économie de la production et de l'intégration internationale, Université Pierre-Mendès-France, BP 47, 38040 Grenoble cedex 9. *nathalie.bosse@upmf-grenoble.fr*

**Céreq-IREDU/CNRS
Institut de Recherche sur l'Education, Sociologie et Economie de l'Education, Université de Bourgogne, Esplanade Erasme, pôle AAFE, 21065 Dijon Cedex. *christine.guegnard@u-bourgogne.fr*

Résumé
En 2003, Accor amorce une stratégie d'intégration en offrant le salariat aux directions des Formule 1 et Etap Hôtel administrés généralement en couple. L'homme se retrouve dès lors le directeur. Le passage au salariat est appréhendé en soulignant les stratégies individuelles, les perspectives professionnelles face à la politique de l'entreprise.

Mots clés
Hôtellerie, carrières, genre, salariat, gérance

Introduction

Nous avons choisi d'étudier le monde spécifique de l'hôtellerie pour diverses raisons. En premier, ce secteur d'activité, dynamique en termes de création d'emplois, est majoritairement constitué d'une main-d'œuvre féminine. Néanmoins les femmes occupent principalement des emplois peu qualifiés (BEAUVOIS, 2003), et près de la moitié d'entre elles travaillent à temps partiel. Les conditions et rythmes de travail sont davantage jugés pénibles par le personnel de ce secteur que dans l'ensemble de l'économie, du fait de la durée du travail et de la flexibilité des horaires. À ces exigences, s'ajoutent des difficultés de temporalité entre l'organisation de la durée du travail (temps partiel, horaires décalés ou durant le week-end...) et les activités extérieures à l'entreprise, privées et familiales. Les récits du quotidien des salariés de l'hôtellerie-restauration révèlent ainsi comment se joue la valse des temps sociaux (GUEGNARD *et alii*, 2004).

Nous avons interrogé 77 personnes travaillant dans des hôtels dits économiques (0 étoile), Formule 1 et Etap hôtel, du groupe Accor. Ce dernier amorçait une nouvelle stratégie d'intégration depuis 2003, en offrant le salariat aux directions des hôtels gérés le plus souvent en couple. De plus, ces établissements venaient de s'engager dans un projet de mixité (soutenu par un programme du Fonds social européen), visant à favoriser le développement des carrières de tous et à donner aux femmes les mêmes possibilités d'évolution (BOSSE, GUEGNARD, 2005).

Enfin, l'hôtellerie demeure le secteur emblématique des travailleurs à bas salaire, pour une part en raison de la faible qualification des emplois et de la faible régulation du marché du travail (GUEGNARD, MERIOT, 2008). De fait, ce secteur bénéficie depuis longtemps de nombreuses dérogations au Code du travail français (contrats, horaires, salaire). Ainsi, le "SMIC hôtelier" était inférieur à la valeur réelle du salaire minimum légal décidé par l'État jusqu'en juillet 2004, car l'employeur déduisait certains avantages en nature fournis comme les repas ou le logement. De plus, la principale convention collective ne prévoit toujours pas de progression salariale à l'ancienneté, ni d'indemnisation des dimanches travaillés.

Ces différents éléments particuliers à l'hôtellerie et aux postes de direction, invitent à mieux connaître les parcours et les choix des femmes et des hommes, sous l'angle du salariat. En effet, les statistiques illustrent la rareté des femmes en position de pouvoir, de responsabilité et de décision, même dans les cas où elles sont nombreuses à la base (MARRY, 2004 ; LAUFER, 1996). Dans l'archipel des hôtels de France, Formule 1 et Etap Hôtel se distinguent de la tendance générale par la stabilité des postes offerts et la part plus élevée de leur encadrement féminin. Au moment de l'enquête, la population féminine représente les deux tiers des employés et 38 % des directeurs salariés d'Etap Hôtel et de Formule 1 (contre 24 % chez Ibis ou Mercure, 20 % des dirigeants d'entreprise selon l'Insee). Des femmes deviennent donc des directrices d'hôtels, mais à quel prix ?

Le fil de cette communication est la problématique du genre et des rapports sociaux, institutionnels et personnels, dans une stratégie d'incorporation salariale au sein du groupe Accor, à travers une mosaïque de témoignages recueillis en 2005. Pourquoi ce choix de devenir salarié dans l'hôtellerie économique de chaîne ? Quelles en sont les retombées pour le personnel embauché ? Le salariat peut-il devenir une opportunité, un tremplin pour une carrière féminine comme masculine ? Ces questions constitueront les trois principaux axes de la communication.

1. "*On nous a proposé le salariat*"

Les deux enseignes économiques, Formule 1 créé en 1984, Etap Hôtel ouvert dès 1992, approchent le nombre de 500 établissements sur le territoire national. À ce jour, deux modes de gestion cohabitent : des hôtels en majorité administrés en gérance-mandat, d'autres en mode salariat. Les hôtels en gérance-mandat sont exploités par une société (SARL) qui est constituée par un couple après un stage interne de formation, et déposée au registre du commerce. Ceci leur donne toute indépendance pour assurer la gestion et le fonctionnement de l'hôtel, le recrutement et le paiement des salariés, avec en contrepartie un pourcentage du chiffre d'affaires[1]. Depuis 2003, Accor propose le salariat aux gérants qui le souhaitent. La structure type des hôtels est alors constituée d'un poste de direction, d'une assistance de direction et de plusieurs employés polyvalents. Alors qu'auparavant la femme était présente pour soutenir l'activité de l'hôtel, l'homme endosse généralement l'identité professionnelle du couple et se retrouve dès lors le directeur salarié. Les femmes représentent 67 % des assistants pour 38 % des directeurs. Le passage au salariat est ici appréhendé en soulignant les attentes individuelles et les opportunités professionnelles des managers.

*"**Ils acceptent des directeurs de moins de 30 ans**"*. La moitié des managers étaient auparavant gérants chez Formule 1 ou Etap Hôtel, l'autre moitié venant d'autres hôtels du groupe Accor. Le personnel de direction est relativement jeune. Trente ans est l'âge moyen auquel les hommes et les femmes interrogés sont devenus managers. Les ex-gérants ont la plus longue présence à la tête d'un établissement. Il s'agit pour la plupart de leur première direction et ils expriment souvent un sentiment de fierté d'accéder à des postes à responsabilités tôt dans leur carrière : *"Aujourd'hui j'ai vingt-neuf ans, je dirige deux hôtels. Donc je pense que ce n'est pas donné à tout le monde"* (une directrice), *"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"* (une directrice, 30 ans).

[1] Dans les faits, la Cour d'appel de Paris a décidé que la gérance-mandat n'était qu'un support juridique destiné à masquer l'existence de contrat de travail, compte tenu de multiples liens de subordination (horaires imposés, fixation des tarifs de chambre, pouvoir de contrôle, imposition des fournisseurs…). Cela permettait au groupe d'avoir un personnel polyvalent mis à disposition 24h sur 24.

Soixante-dix-sept personnes ont été interviewées en 2005 dans près de cinquante Etap Hôtel et Formule 1, disséminés dans toute la France. L'analyse présentée dans cette partie se centre uniquement sur les managers : 8 directrices, 9 directeurs. L'âge moyen est de 36 ans, allant de 28 ans à 50 ans. L'ancienneté est de sept années, de trois ans dans un Formule 1 à vingt-trois ans chez Accor. La moitié des managers ont une qualification égale ou supérieure au niveau III de formation, et seulement deux n'ont aucun diplôme. Le tiers possède une formation dans le domaine de l'hôtellerie-restauration allant du BEP au BTS.
La principale limite méthodologique est le caractère non exhaustif et non représentatif au sens statistique de la population. De plus, Accor n'a pas souhaité que les gérants mandataires soient interviewés pour diverses raisons (manque d'intérêt, conflits sociaux et judiciaires…).
Les réflexions des personnes sont reproduites en "*italique*". Le genre masculin est utilisé de façon générique à seule fin d'alléger le texte.

1.1. *"Une qualité de vie différente"*

La décision de devenir salariés du groupe a été motivée par des raisons d'ordre professionnel, mais surtout par la recherche d'une meilleure qualité de vie, d'un équilibre entre travail et vie familiale. Les gérants doivent en effet vivre, jour et nuit, au sein de l'hôtel qu'ils dirigent souvent avec leur conjoint, et les sphères privée et professionnelle finissent par se confondre. Leur situation requiert une disponibilité permanente, entraînant fatigue et stress : être dérangé la nuit et durant ses jours de repos, avoir l'impossibilité de s'absenter ou la *"crainte de laisser l'établissement tout seul"*. Ces difficultés s'accentuent parfois avec la présence d'enfants, que certains ne souhaitent pas élever dans les murs de l'hôtel. Avoir un logement extérieur, un *"chez-soi"* leur permet ainsi de faire *"une coupure"* et de retrouver une vie privée et sociale. *"En salariat, on a un logement extérieur, ce qui fait qu'au niveau vie privée on a une vie privée plus intime qu'en étant tout le temps dans l'hôtel, on est toujours baigné dans ce monde-là et… du coup, on ne le vit pas forcément bien"* (un directeur).

1.2. *"Ne plus travailler en couple"*

Le salariat a également permis à certains couples de ne plus travailler ensemble. Alors que la possibilité de diriger un établissement avec le conjoint avait déterminé leur choix, le groupe hôtelier a répondu aux attentes de certaines jeunes femmes en leur permettant, tout comme leur conjoint, de devenir manager d'un hôtel en passant au salariat : *"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"* (une directrice). Ainsi, la politique de l'entreprise et la stratégie personnelle s'entrecroisent et s'emboitent parfois. Les femmes interviewées soulignent l'importance d'avoir pu obtenir un poste de direction et de ne pas être devenue l'adjointe de leur mari. Elles revendiquent une indépendance professionnelle par l'exercice d'une activité salariée et mettent en avant un épanouissement

personnel et/ou professionnel. Une directrice témoigne : *"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 pu supporter je crois. Donc voilà le problème a été résolu, on a géré nos hôtels chacun de notre côté"*.

1.3. *"Une autre façon de travailler"*

Des raisons professionnelles ont également motivé leur décision : un hôtel non rentable, mais aussi le souhait de *"repart*[ir] *sur quelque chose de nouveau, un nouveau challenge"*, de *"faire des choses plus intéressantes"*. Plusieurs ont ainsi trouvé un *"enrichissement"*, un *"épanouissement professionnel"*, une nouvelle façon de travailler, avec *"plus de professionnalisme"*, de *"rigueur"*. Des moyens plus importants leur permettent de mieux structurer l'encadrement du personnel. Par ailleurs, appartenir à Accor leur procure, en plus des bénéfices du groupe (13^{e} mois en cours, mutuelle, carte Accor, comité d'entreprise, intéressement, épargne, bon d'achat, parfois voiture de fonction...), des avantages au niveau de la formation et des possibilités de carrière. Quelques contraintes sont cependant évoquées, liées à une plus grande charge administrative, à une forte dépendance hiérarchique : *"Le gérant mandataire a une marge de manœuvre plus grande, parce qu'il dépend moins d'une hiérarchie"*. Les directeurs de Formule 1 et Etap Hôtel se différencient également des responsables des autres enseignes du groupe, *"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"*.

1.4. *"C'est un salaire convenable mais…"*

Le salaire payé régulièrement par Accor n'est jamais évoqué comme élément déclencheur, excepté à travers le manque de rentabilité des petits hôtels de province. Ce nouveau mode d'organisation du travail qui repose sur la fourniture d'une prestation par une personne contre rémunération, sous lien de subordination juridique avec le groupe, ne semble pas désavantager les anciens gérants. Si le passage au salariat a entraîné quelques changements, notamment au niveau financier (salaire moins élevé parfois, paiement de loyer ou de la garde des enfants…), les bénéfices personnels et professionnels demeurent néanmoins le plus important.

En 2005, les rémunérations mensuelles des directeurs sont fixées à 2 000 euros bruts auxquels s'ajoutent des primes à la chambre louée (entre 30 et 35 centimes), une prime d'intéressement (qui peut être de 4 000 euros par an). Dans le salariat, comme l'affirme une directrice *"que vous soyez dans un petit ou grand hôtel tous les directeurs sont payés pareil. Et après c'est*

les primes qui varient". La moitié des responsables estiment être plutôt suffisamment rétribués, tout en soulignant les disparités qui peuvent exister d'un hôtel à l'autre, et le fait qu'ils sont les moins bien payés du groupe Accor. Le manque de reconnaissance de leur travail, lié entre autres à l'image dévalorisée de l'hôtellerie économique, est alors mis en avant.

- *"On aimerait toujours gagner plus d'argent, au quotidien j'aimerais bien avoir plus d'argent c'est sûr, mais objectivement je pense que je ne suis pas mal payée (…) Honnêtement oui je pense… par rapport au travail qu'on nous demande… on n'est pas des ingénieurs… ça reste basique. Moi je fais toujours la relation avec ça. Évidemment il y a des horaires, évidemment il y a des contraintes, des responsabilités mais… cela reste quand même accessible à beaucoup de personnes donc le salaire est en relation avec ça moi je pense. Je suis dans l'hôtellerie économique donc il faut savoir aussi ce qu'on veut"* (une directrice).
- *"Je pense que je fais partie des privilégiés puisque j'ai un salaire plus que convenable. Maintenant proportionnellement à la masse de travail fourni… enfin par rapport à mes collaborateurs, je suis très bien payé, soyons lucide (…) Donc c'est un salaire convenable, cela me permet de vivre largement. Maintenant si je regarde par rapport à l'ensemble du groupe, une petite frustration parce qu'on est les directeurs les plus mal payés, on doit valoir un n°2 de chez Ibis. Donc ce n'est pas toujours très juste"* (un directeur, qui n'a pas connu la gérance).

2. Des opportunités pour les employés

Les employés polyvalents qui ont connu la gérance, signalent de meilleures conditions de travail (dont parfois l'obtention d'un contrat de travail), le respect de la législation, les trente-neuf heures, les jours de repos. Les plannings communiqués à l'avance contribuent aussi à faciliter la conciliation entre vies professionnelle et personnelle. Le salariat a entraîné des changements vécus comme positifs : un travail en équipe, une entraide... En plus des avantages du groupe (13^{e} mois en cours, mutuelle, carte Accor, bons d'achat), ils soulignent parfois les perspectives de carrière ou encore la possibilité de suivre des formations.

- *"Je n'avais pas de contrat de travail, je ne faisais pas tant d'heures par semaine, tant d'heures par mois… Là j'ai un emploi du temps qui est fixe et stable. Je sais quand est-ce que je travaille, quand est-ce que je ne travaille pas. Je peux prévoir un peu par rapport à mon ami qui lui… fait des horaires standard du lundi au vendredi. Je peux plus prévoir ma vie sociale"* (une réceptionniste).
- *"Cela fait deux ans qu'on est passé en salariat, c'est depuis ces deux ans que pas mal de choses ont changé chez Formule 1. Et là oui c'est vrai qu'ils nous parlent de formation. Mais pour cette année ce ne sera pas possible pour les employés puisque cette année ils vont déjà former les directeurs, et l'année prochaine ce sera nous les employés qui ferons des formations"* (une employée polyvalente).

L'analyse présentée dans cette deuxième partie se centre sur les témoignages de 12 assistantes et 4 assistants de direction, 29 femmes et 8 hommes employés polyvalents. Embauchés pour la quasi totalité sur des contrats à durée indéterminée, le travail à temps partiel concerne 45 % des employés interrogés mais aucun assistant de direction. À l'image du secteur, le personnel est relativement jeune, d'une moyenne d'âge de 31 ans, allant de 21 ans à 53 ans. L'ancienneté dans l'hôtel varie de moins d'un an à quatorze ans. Toutes les catégories professionnelles sont représentées sous le terme employé polyvalent : femme de ménage, femme de chambre, night, réceptionniste. La part des diplômés de l'enseignement supérieur (Deug, BTS, licence, master) est proche de celle des personnes qui ne possèdent aucun diplôme (20 %). La moitié des assistants pour 15 % des employés polyvalents ont suivi des études dans l'hôtellerie-restauration.

2.1. *"Cela a changé"*

Plusieurs personnes ont également dû s'adapter, avec plus ou moins de facilités, à de nouvelles méthodes de travail au sein d'une équipe, alors qu'elles avaient pris l'habitude d'être seules en poste. Le contenu même du travail a également évolué, basé davantage sur la polyvalence dont le degré varie en fonction de l'organisation interne de l'hôtel. Cette polyvalence est vécue de manière positive, comme un enrichissement, une progression quand elle permet à une femme de ménage de faire de la réception, ou lorsqu'une assistante voit son travail s'élargir aux tâches administratives… Mais ce récent aménagement, du fait d'une accumulation de tâches, provoque aussi fatigue et stress, amplifiés lorsqu'il faut pallier l'absence d'un salarié, et peut être ressenti comme dévalorisant. Des employés ont ainsi le sentiment que tout peut leur être demandé, un autre ne se trouve pas toujours présentable pour recevoir un client lorsqu'il fait le ménage : *"Être polyvalent dans son travail, on devient un homme à tout faire" ; "On se sent un peu sale d'arriver comme cela pour accueillir un client"*. C'est surtout la part importante consacrée aux activités de nettoyage, souvent décrites comme éprouvantes, que regrettent de nombreuses personnes.

2.2. *"Un petit peu plus, ce ne serait pas du luxe"*

La moitié des assistants de direction ont connu la gérance en tant qu'employés. Ces postes n'existaient pas avant le passage au salariat, *"puisqu'en gérance il n'y a que le directeur et sa femme"*. Les possibilités de carrière étaient donc restreintes, du fait de la taille des hôtels et de la présence des gérants. Cette nouvelle organisation, avec davantage d'embauches de personnel, est apparue comme une opportunité, voire une promotion. Leur salaire en 2005 est proche de 1 450 euros mensuel brut avec là aussi une prime de chambre, moins importante que pour les directeurs (10 centimes par chambre louée). Les avis sont partagés quant on les interroge sur leur rémunération.

- *"Ça va. Je n'ai pas à me plaindre. C'est quand même… Là je suis à… ce mois-ci j'ai eu une augmentation donc je vais vous donner… 1 450 euros*

brut, ça c'est mon fixe, plus 10 centimes par chambre louée par jour. Donc en gros cela me fait 1 400 euros net par mois. Ça va. Mais… voilà. Moi j'aimerais bien un peu plus quand même" (une assistante).

- *"On en veut toujours plus. Avec ma com. sur chambre je tourne à peu près à 1 280 net. Pour moi ce n'est pas assez. Quand je vois qu'un night il touche pratiquement le même salaire que moi… Le travail d'un night, c'est beaucoup plus la sécurité, et nous la journée on bouge… moi je ne chôme pas ici"* (une assistante, qui n'a pas connu la gérance).

Du côté des employés polyvalents, les deux tiers considèrent être mal payés par rapport à la quantité de travail fourni, aux horaires décalés, ou encore face aux risques qu'ils peuvent encourir dans l'exercice de leur métier : *"On est multi fonctions en fait, donc je m'attendais à un salaire un peu plus élevé"*. Le quart des employés ont connu la gérance. Leurs salaires sont pour l'essentiel calés sur les minima légaux proches du SMIC, de 1 000 euros net par mois, avec parfois une prime de nuit qui varie de 45 à 75 euros mensuels selon la durée du travail. En réalité, le salaire est faible, notamment lorsque l'activité est à temps partiel (45 % des employés), et peut maintenir une famille dans une situation de fragilité.

À travers diverses réflexions du style : *"F1 pourrait faire des efforts", "Il faut donner un coup de pouce", "Un petit peu plus… ce ne serait pas du luxe",* transparaît le souhait d'une augmentation des rémunérations. Outre son aspect monétaire, le salaire a également une dimension symbolique de reconnaissance de la valeur du travail. Il s'agit d'un point particulièrement sensible du rapport du personnel à l'entreprise. À la question portant sur le sentiment d'être bien rémunéré, les réponses négatives fusent davantage.

- *"Pour ce qu'on nous demande, je trouve que ce n'est pas assez quoi (…) Je trouve que c'est mal payé pour ça, parce qu'on vous demande beaucoup de choses. On vous demande d'être employé polyvalent, c'est-à-dire faire beaucoup de choses en peu de temps"* (une employée polyvalente).
- *"Donc… je dois faire 630 euros pour 104 heures, net. En faisant la nuit. Parce que moi en fait quand j'ai commencé à travailler donc ici, je me suis dit, bon c'est un travail de nuit, donc ça va être payé plus. Quand on m'a appris c'était à mi-temps, je me suis dit c'est bon ça va compléter. Mais en fait non, c'est payé pareil, de jour comme de nuit, les dimanches ne sont pas majorés non plus"* (une réceptionniste de nuit, qui n'a pas connu la gérance).

3. Des carrières et des résistances

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, puis directeurs salariés. D'autres personnes ont progressé de poste en poste avant de diriger un ou plusieurs hôtels. Et beaucoup ambitionnent d'évoluer au-delà. Les attitudes et les perceptions quant aux parcours ascensionnels paraissent semblables chez les femmes et

les hommes avec une différenciation pourtant. Les récits féminins révèlent davantage de contraintes et le sentiment existe d'une difficulté à gravir les échelons du pouvoir, tel un *"plafond de verre"* (LAUFER, 2004). Les modèles traditionnels, culturels de managers interviennent également pour forger les représentations de la place des femmes dans l'entreprise. *"Si on est un homme dans le groupe Accor, qu'on est le chef de famille, ce sera plus facile d'évoluer"* (une directrice).

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. Plusieurs facteurs conduisant à l'exclusion des femmes du *"dernier cercle"* (MEYNAUD, 1988) ont été identifiés lors de précédentes recherches (LAUFER, 2004) : 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 éléments à travers les témoignages.

3.1. *"Des hommes, avec un ego assez important"*

Même si les femmes occupent des postes de direction, les hôtels demeurent marqués par une culture masculine du pouvoir et par des représentations de la suprématie du masculin. Ce dernier sert de référent général, domine matériellement et symboliquement (BOURDIEU, 1998). Et les femmes sont soumises à des tensions pour s'adapter à un environnement masculin, comme en témoignent plusieurs dirigeantes : *"Je n'ai pas été bien accueillie, vraiment une ambiance machiste avec des réflexions très machistes" ; "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"*.

Par ailleurs, 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, et la prédominance des hommes dans les fonctions managers des Formule 1 et Etap Hôtel conduit à ce que les candidatures masculines soient davantage retenues.

3.2. *"Je veux concilier ma vie de mère de famille et de femme au travail"*

Plusieurs personnes déclarent ne pas avoir de projet immédiat. Certaines veulent poursuivre leur travail actuel, d'autres ne ressentent pas le besoin de changer, ou ne se considèrent pas encore prêtes pour diverses raisons. L'une d'elles, employée polyvalente s'exprime ainsi : *"Je n'ai pas de projet (…) Je n'ai pas le bac, je ne peux pas demander un poste supérieur aux autres"*. De même, une réceptionniste prévient qu'elle ne sera *"pas directrice, c'est trop contraignant au niveau du temps de travail. Pour une femme c'est plus difficile quand on est en couple ou quand on veut avoir des enfants"*. Dans

ces paroles, le rapport travail - famille est présent, discours que l'on trouve essentiellement dans les propos féminins.

Pour être directeur, la norme de disponibilité est liée à un rythme de labeur intensif. Dès lors la stratégie féminine repose sur un auto-plafonnement de carrière pour privilégier la vie familiale, sans sacrifier l'intérêt pour le travail, comme l'exprime cette dirigeante responsable d'un petit garçon : *"Ce n'est pas dans mes attentes professionnelles. Mais ma compensation familiale est tellement plus importante que… en fait j'arrive quand même à me plaire dans ce travail (…) Quand on prend conscience qu'on a envie d'être une maman et de concilier les deux choses et bien il faut je pense mettre un peu sa carrière en retrait"*. De même, une employée polyvalente anticipe : *"J'avoue que maintenant… depuis que j'ai mon bébé… quand je vois les contraintes que mon collègue il a, P. l'assistant, je ne peux pas imaginer… avoir des contraintes comme cela. Avec mon fils, ce n'est pas possible. Je ne peux pas faire passer l'hôtel avant ma famille, il en est hors de question"*. Soucieuses de préserver leur espace familial, ces femmes ont ainsi décidé *"de mettre* [leur] *carrière en retrait"*, de rester à temps partiel tant que les enfants sont petits, de ne pas évoluer vers un poste qui engendrerait plus de disponibilité.

En fait, on ne peut comprendre le statut des hommes et des femmes dans le monde du travail sans prendre en compte leur place dans le foyer, le partage inégal des responsabilités familiales et de la gestion du temps. Ce processus d'auto-exclusion ou de la priorité accordée à la vie privée, est à interpréter comme le résultat de contraintes de conciliation spécifiques mais aussi l'expression d'un investissement différencié voire différé des femmes dans la réussite professionnelle.

3.3. *"Tout quitter et tout reconstruire"*

La mobilité géographique est également évoquée à de nombreuses reprises, de manière différenciée selon la situation des hommes et des femmes. Si plusieurs femmes affirment être mobiles, elles sont également plus nombreuses que les hommes 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 ?" s'interroge une directrice, devant les coûts engendrés par une carrière. 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.

Au final, l'image-type du cadre dirigeant masculin demeure et s'intègre dans une nouvelle stratégie du groupe Accor, le passage au salariat, pour valoriser et dynamiser deux enseignes, Etap Hôtel et Formule 1. 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. Les négociations conjugales occupent une place essentielle dans les dynamiques de trajectoires, notamment au moment du passage gérance - salariat quand le couple travaillait ensemble. Dans certains cas, cela peut se faire au détriment de l'avancement des femmes, mais cela peut être l'inverse, voire la recherche d'un équilibre des deux carrières. Le salariat apparaît dès lors comme un nouvel espace qui leur a permis d'évoluer sous certaines conditions. 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

Beauvois M., 2003. L'hôtellerie, la restauration et les cafés, un secteur très spécifique en termes d'emploi et de rémunération. *Insee Première*, 889.

Bosse N., Guégnard C., 2005. *Mixité, carrières et performances*. Rapport Céreq-IREDU/CNRS, Fonds social européen.

Bourdieu P., 1998. *La domination masculine*. Seuil, Paris.

Guégnard C., Mériot S-A., 2008. Housekeepers in French Hotels: Cinderella *in* the Shadow. In Caroli E., Gautié J. (Ed), *Low-Wage Work in France*, Russell Sage Foundation, New York.

Guégnard C. *et alii*, 2004. À la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration. *Relief* 7. Céreq, Marseille.

Laufer J., 2004. *L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises : la construction du plafond de verre*. Rapport de recherche, Dares.

Laufer J., 1996. L'accès des femmes dans la sphère économique. In Gaspard F. (Ed.), *Les femmes dans la prise de décision*, L'Harmattan, Paris.

Marry C., 2004. *Les femmes ingénieurs. Une révolution respectueuse*. Belin, Paris.

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, 67-82.