



HAL
open science

Instrumentalisation des femmes au travail et du travail par les femmes dans l'hôtellerie-restauration.

Sylvie Monchatre

► **To cite this version:**

Sylvie Monchatre. Instrumentalisation des femmes au travail et du travail par les femmes dans l'hôtellerie-restauration. . L'insertion professionnelle des femmes. Entre contraintes et stratégies d'adaptation, 2006. halshs-01231447

HAL Id: halshs-01231447

<https://shs.hal.science/halshs-01231447>

Submitted on 25 Nov 2015

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.

Instrumentalisation des femmes au travail et du travail par les femmes dans l'hôtellerie-restauration

Sylvie Monchatre

L'hôtellerie-restauration est réputée pour la pénibilité de ses conditions de travail et d'emploi. De fait, ce secteur souffre de pénuries chroniques de main d'œuvre et fait partie de ceux qui enregistrent le plus de démissions. Il présente pourtant 20% de salariés ayant plus de dix ans d'ancienneté dans leur entreprise : il semble donc également possible d'y « durer ». De fait, il offre deux grands types de perspectives : des possibilités de promotion professionnelle et sociale car les postes d'encadrement sont plus fréquemment ouverts aux moins diplômés, mais aussi une grande diversité de conditions d'emploi. De l'hôtellerie-restauration traditionnelle à l'hôtellerie-restauration de chaîne, en passant par la restauration ou l'hébergement collectifs, se dessine un espace de mobilité propice à différentes formes de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle.

Nous nous interrogerons ici sur la situation des femmes dans ce secteur. Quelles « carrières » connaissent celles qui s'y « installent » ? On sait que les occupations des femmes et des hommes divergent en raison de leurs positions respectives dans le rapport entre travail productif et travail domestique. La gestion de cette tension est au cœur de leurs logiques de recherche d'emploi (Demazière, 1999) et imprime sa marque sur leurs parcours professionnels. Toutefois, si les femmes parviennent moins facilement à évoluer dans les qualifications qu'elles ont acquises, c'est également qu'il existe une utilisation différentielle de la main d'œuvre masculine et féminine (Kergoat, 1982). Dans l'industrie, les ouvrières sont davantage affectées sur des postes à la chaîne ou aux tâches répétitives et ces différences d'usage ont des répercussions sur leurs carrières. A travers le cas de l'hôtellerie-restauration, nous voudrions montrer les formes spécifiques de différenciation des usages de la main d'œuvre et leur influence sur les parcours des employées.

Notre hypothèse sera donc que les stratégies de mobilité des femmes ne sont pas uniquement dictées par des facteurs domestiques. Elles relèvent également des modes de subordination dans le travail auxquels il leur faut se soumettre. Nous tenterons de le montrer en nous appuyant sur une enquête réalisée auprès de demandeurs d'emploi, stagiaires en formation continue et salariés de l'hôtellerie-restauration (voir encadré). Nous interrogerons dans un premier temps les caractéristiques des usages de la main d'œuvre féminine dans l'hôtellerie-restauration traditionnelle. Nous montrerons que le caractère personnalisé de la subordination salariale tend aux femmes le piège d'une polyvalence « naturalisée », à laquelle elles consentent pour obtenir la confiance de leur employeur mais qui conduit à leur instrumentalisation. Elles cherchent à y échapper à l'aide de mobilités dont la logique de « polyvalence diachronique » finit par les desservir. Nous aborderons dans un deuxième temps le cas de l'hôtellerie-restauration de chaîne. Le caractère plus impersonnel des formes de subordination ne parvient pas à neutraliser les effets de genre mais entraîne une différenciation plus fonctionnelle des rôles et des carrières. Nous nous interrogerons pour finir sur les enjeux de la polyvalence au féminin.

La subordination personnalisée dans l'hôtellerie-restauration traditionnelle

Les femmes représentent près de la moitié (47%) de la main d'œuvre dans l'hôtellerie-restauration traditionnelle¹. Elles ne sont pas pour autant réparties de façon homogène dans les emplois du secteur. Elles se concentrent surtout dans la famille des « employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie-restauration » (60%), c'est-à-dire dans les emplois où les qualifications sont les plus floues. Alors que les cuisiniers, population masculine à 80%, comptent plus de 60% de titulaires de diplômes professionnels, les employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie restauration se composent de profils très hétérogènes (Amira, 2001). Enfin, la subordination ne se présente pas dans les mêmes termes pour ces deux catégories d'emploi. Parce qu'ils contrôlent une incertitude majeure au sein des restaurants, les cuisiniers disposent, face à l'employeur, d'une source de pouvoir qui fait défaut aux employés². Si ces jeux de pouvoir sont amortis par l'affectivité qui traverse les relations de travail, ils n'en restent pas moins vivaces, ainsi qu'en atteste l'expérience des femmes.

Subordination et confiance

En reprenant la distinction de C. Paradeise et P. Porcher (1990), on peut considérer que le monde des employés de l'hôtellerie-restauration traditionnelle se différencie de celui des ouvriers en ce qu'il fait davantage appel à la « confiance » qu'au « contrat » dans la relation salariale. Pour B. Reynaud (1998, p. 149), la confiance est au cœur du contrat de travail qui « instaure une réciprocité de l'engagement entre l'employeur et le salarié : le premier s'engage à verser un salaire fixe ; le second à exécuter les tâches exigées ». Cependant, le contrat de travail instaure également un rapport de subordination « car la décision des tâches incombe à l'employeur ». Dans l'hôtellerie-restauration, la confiance constitue un enjeu d'autant plus important que le marché du travail autorise la défection. De plus, la petite taille des établissements favorise une proximité importante entre employeurs et salariés. Les schèmes relationnels dominants sont puisés dans la sphère domestique : « *Quand c'est petit, c'est pas pareil, on peut pas s'empêcher, il y a une relation qui s'installe. Ça devient une famille* ». La subordination emprunte à une dramaturgie familiale, avec des personnages de « *gosses* » intrépides sur lesquels veillent des aînés « *responsables* » et des figures paternelles qui font - ou non - autorité. Pour les employés, il s'agit de déceler si le maître de maison est digne de confiance – et réciproquement.

Ces enjeux de la confiance sont particulièrement forts sur la Côte d'Azur, où la « saison » promet le meilleur et le pire. Les palaces et restaurants touristiques attirent une part importante de la main-d'œuvre professionnelle, à qui ils offrent l'opportunité de salaires élevés sur de courtes et intenses périodes. Mais la relation salariale se montre doublement problématique. D'une part, les conditions de la confiance ne sont pas réunies dans la mesure où la réciprocité des engagements n'est pas toujours tenue. Les employeurs sont réputés pratiquer une gestion du personnel expéditive et peu respectueuse du droit du travail. Il ne serait pas inhabituel de travailler sans contrat,

¹ En moyenne sur les années 2000-2002. Source : Insee Enquête Emploi. Exploitation Céreq PSB. Les chaînes en font partie car les nomenclatures ne les distinguent pas.

² Pour les employées, la subordination se double d'une dépendance forte, source de tensions, envers le groupe masculin des cuisiniers.

d'être trompé sur son salaire, voire d'être obligé d'envoyer son « *patron aux prud'hommes pour récupérer sa paye* ». D'autre part, des abus sont dénoncés dans l'attribution des tâches à effectuer. Les anciens salariés reprochent souvent aux employeurs de trop les « *exploiter* », au prix d'un travail de 12 heures par jour, sept jours sur sept, à un « *rythme fou* » et au cours duquel « *il faut tout faire* » avec « *des horaires de dingue* ». La confiance est donc ici à rude épreuve puisque, lorsque les tâches sont réalisées, le salaire peut ne pas être versé ; et lorsque le salaire est versé, le volume des tâches à effectuer est exponentiel. C'est pourquoi, pour ceux et celles qui continuent dans ce métier où « *le personnel est facilement corvéable à merci* », la principale difficulté est de trouver « *quelqu'un de confiance avec qui il est possible de travailler sans risques* ».

Les paradoxes de la polyvalence

La subordination apparaît d'autant plus problématique qu'une polyvalence est implicitement requise dans l'exercice du métier pour réparer les défaillances organisationnelles. Les employeurs feraient preuve d'incapacité à « *gérer les coups de feu* » et à organiser le travail. La présence d'équipes composites ne fait qu'attiser les difficultés : les employés doivent former les débutants, sur le tas et dans l'urgence. Cette polyvalence requise entraîne des extrapolations de tâches pouvant être considérées comme enrichissantes ou, au contraire, dégradantes quand elles touchent au « *sale boulot* » : « *Moi, j'ai fini par être comme [ça]... jean et baskets ! C'est-à-dire qu'il faut être vachement polyvalent, c'est tu fais le bar, tu fais la caisse, tu fais les chiottes, et tu rentres chez toi avec un Smic hôtelier* ».

Cette polyvalence est en réalité à double tranchant. Elle est dénoncée pour les dérives auxquels elle conduit mais elle est, en même temps, prisée. Pour les jeunes, non seulement elle favorise les apprentissages, mais elle fait sortir de la monotonie et de la routine et procure la « *possibilité de se découvrir une vocation* », « *un potentiel* ». Certains jeunes vont jusqu'à déclarer que ce métier est « *une drogue* » et un sérieux rempart contre l'ennui. L'expérience de Corinne illustre bien ce phénomène : après trois années de service dans une chaîne de restaurants, elle rejoint le milieu paramédical pour se reconvertir comme aide soignante mais la restauration lui « *a manqué* ». Elle prépare maintenant un Bac pro et rêve de monter son affaire :

« *Oui, j'aimerais bien être polyvalente, parce que c'est essentiel ! Parce que si je veux ouvrir mon restaurant plus tard, il faut que je sache faire un maximum de choses ! S'il me manque un employé, pouvoir le remplacer, pouvoir euh, pas dire "ah mais qu'est-ce que je fais aujourd'hui, je ferme le restaurant parce que mon employé il est pas là". Non. Je pourrai le remplacer. Voilà.* » (Corinne, célibataire, 25 ans)

La polyvalence est également revendiquée par des femmes moins jeunes, « *désintoxiquées* » vis-à-vis de ce métier mais continuant à le pratiquer. Elles dénoncent vigoureusement les dérives de la polyvalence, tout en revendiquant qu'il s'agisse d'une nécessité : « *Il faut être polyvalent, il peut manquer quelqu'un à un poste, il faut savoir le remplacer* ». Les plus anciennes dans le métier soutiennent même qu'il s'agit d'un « *réflexe* » qu'elles présentent comme machinal et qui peut se retourner contre elles en les rendant corvéables à merci. Leur difficulté est donc de résister à cette tentation qui consiste, surtout, à aider ou remplacer des collègues défaillants. Elles en parlent comme

d'un piège qui se referme sur elles si elles manquent de vigilance. Il est intéressant de constater qu'une telle compétence n'est pas de celles qui procurent une source de pouvoir. Alors que l'absentéisme est considéré comme un fléau, la polyvalence aux vertus réparatrices est considérée comme non rare. Dès lors, si l'employée polyvalente procure à l'employeur le confort de ne pas avoir à faire appel à des salariés en extras ou en heures supplémentaires, elle n'est pas certaine d'en recevoir la contrepartie. L'incertitude organisationnelle contrôlée à cette occasion constitue un enjeu que la présence importante de femmes contribue à banaliser, à leur détriment. C'est pourquoi elles s'interrogent sur les moyens de dissimuler leur compétence.

L'enjeu est, pour elles, de pouvoir récupérer ce temps élastique et occupé « au carré », ce qui suppose que des arrangements soient possibles. Il leur faut peser les risques et avantages à tirer de la polyvalence : leurs initiatives dans ce domaine font partie des gages de confiance qu'elles donnent à l'employeur mais elles en attendent une contrepartie. C'est pourquoi elles soulignent l'importance d'avoir confiance envers le « patron », pour que cette polyvalence ne soit pas un jeu de dupes. La transposition à l'intérieur du salariat de la figure domestique de la « gardienne du foyer », selon l'expression de M. Guilbert, demande donc aux femmes de déployer moult tactiques pour en neutraliser les conséquences indésirables. Parmi celles-ci, une règle d'or : éviter toute familiarité dans les relations avec « le patron » et « garder une certaine distance parce que sinon... on se fait vite avoir ! ».

Polyvalence synchronique et polyvalence diachronique

L'observation des comportements de recherche d'emploi des femmes à l'échelle de la région PACA montre que, si les niveaux de formation des demandeurs d'emploi sont relativement homogènes, des différences nettes entre hommes et femmes s'affirment dans les emplois recherchés. Dans les métiers de l'hôtellerie, les femmes sont en part relative trois fois plus nombreuses (61% contre 21%) à postuler sur un emploi dans les étages (femmes de chambre, coursier ou gouvernante). De même, dans les métiers de la restauration, à niveau de formation équivalent ou proche, elles postulent en part relative deux fois plus souvent sur des postes de plonge et trois fois moins souvent sur des postes d'encadrement. Comment le justifient-elles ?

Leur polyvalence synchronique s'étend au delà de la sphère professionnelle et concerne également la sphère domestique. Or, l'impossibilité d'être présentes sur tous les fronts les conduit à mettre entre parenthèse une sphère au détriment de l'autre. Dans les premières années de leur vie active, elles déclarent mettre l'accent sur le travail. Mais le déphasage induit par l'activité contraint fortement les choix et les modes de vie, jusqu'à conduire, par exemple, à « décaler » la naissance d'un enfant pour rester « disponible ». C'est pourquoi lorsque l'enfant finit par paraître, les priorités s'inversent de façon sensible. La prépondérance du travail s'efface au profit de la recherche d'une plus grande disponibilité familiale³. Et pour occuper des emplois aux horaires compatibles avec leur vie de famille, elles font passer le contenu du travail au second plan. En particulier, la recherche d'horaires « de jour » dès que les enfants vont à l'école les amène à étirer leurs registres de polyvalence sur un mode diachronique. Elles

³ Il peut arriver que les négociations conjugales privilégient la « carrière féminine », en particulier si le conjoint est en situation moins avantageuse, à l'instar de ce qu'observe I. Bertaux-Wiame à la Poste (1999).

s'engagent dans des mobilités entre les postes pour lesquels elles sont désignées comme interchangeable. C'est ainsi que les cuisinières ou les serveuses les moins diplômées renoncent à leur qualification pour devenir femmes de chambre. Elles appréhendent cette activité avec intérêt car elle leur permet d'accéder à ces horaires de jour si convoités : « *Parce qu'il était hors de question de prendre une nourrice agréée, hors de question de les mettre dans les crèches, rien du tout, donc j'ai fait femme de chambre. Obligée ! Obligée !* ». Ces arbitrages en faveur d'une telle polyvalence ne sont pas sans conséquences sur la carrière : « *Du coup, on perd sur la carrière, car après pour revenir sur le marché, déjà en cuisine, (...) maintenant il y a des femmes en cuisine, mais même encore maintenant (...) on vous met des bâtons dans les roues pour voir si vous êtes vraiment chef de partie !* ».

La recherche d'horaires « de jour » passe également par des mobilités hors secteur en direction de la vente ou encore vers la restauration collective, en hôpital ou en maison de retraite. Les femmes en arrivent à ces choix lorsqu'elles ont épuisé les solutions coûteuses de gardes d'enfants. En outre, sur la Côte d'Azur, nombre d'entre elles sont déracinées. Faute de disposer de leur famille à proximité, elles jonglent avec les horaires de leur conjoint pour assurer la garde des enfants. La question se pose alors de savoir si elles sont en mesure de sortir de cet engrenage. Celles qui font ce pari choisissent le plus souvent de préparer un diplôme pour attester de la qualification qu'elles ont perdue suite à cette polyvalence diachronique : « *Et moi, donc je passe mon CAP pour en premier lieu revendiquer mon salaire* ». Seules les bachelières tentent de valoriser leur expérience par des diplômes de niveau BTS afin de postuler directement sur des fonctions d'encadrement. Mais cette sortie par le haut des emplois d'exécution n'est réservée qu'à une minorité. La plupart se maintiennent dans les mêmes emplois en recherchant des conditions de pénibilité moindre. Elles cultivent alors le rêve de travailler dans un petit hôtel ou restaurant à taille humaine et où la confiance règne. De fait, elles envisagent peu d'intégrer les chaînes d'hôtels et de restaurants, qui ont une mauvaise image de service impersonnel et "d'usines" à recevoir des groupes...

La subordination institutionnelle dans l'hôtellerie-restauration de chaîne⁴

On pourrait penser que le piège de la polyvalence ne se referme sur les femmes que dans les structures traditionnelles, sous l'emprise d'un modèle familial qui disparaît dans les établissements de chaînes. De fait, dans les chaînes, la relation de subordination est moins personnalisée. Les conditions d'emploi sont plus sécurisées et l'organisation interne offre des conditions de travail moins éprouvantes. En réalité, l'utilisation différentielle des hommes et des femmes se maintient. Et bien que la polyvalence soit, pour l'ensemble des salariés, intégrée aux postes de travail ou requise pour connaître une évolution, les femmes sont particulièrement exposées aux phénomènes d'enclavement.

Subordination et normalisation des métiers

Les chaînes privilégient la logique du contrat à celle de la confiance, dans le cadre d'une forte rationalisation de l'activité qui passe par deux voies. Dans la restauration de chaîne, domine une logique de rationalisation de l'activité de type industriel (Gadrey,

⁴ L'hôtellerie de chaîne correspond à l'ensemble des hôtels homologués ayant une enseigne d'un groupe hôtelier, quel que soit leur statut juridique (filiales, franchisés...).

1994) : la carte est standardisée à l'échelle nationale et les plats préparés selon une logique d'assemblage. Compte-tenu de l'absence de cuisiniers, les postes de travail présentent une double composante : service en salle et préparation à l'office, la polyvalence étant de mise, y compris pour l'entretien des locaux. A cette industrialisation de l'activité, l'hôtellerie de chaîne ajoute une rationalisation « professionnelle » (Gadrey, 1994). Les salariés sont invités à apprendre un second métier, de *back-office* ou de *front office* avec, à la clé, des bonifications salariales. La polyvalence se développe ainsi entre la réception, le service, la cuisine, voire les étages, et ceci d'autant plus facilement que la qualité du service est garantie par une « rationalisation de l'interaction » (Combes, 2002) avec le client. Dans ces conditions, l'exercice du travail est soumis à la pression des normes de l'entreprise, qui se manifeste aussi par des contrôles qualité draconiens, sur lesquels les salariés sont individuellement évalués. Ces contrôles ont des conséquences directes sur les primes, particulièrement prisées dans la mesure où le salaire de base ne dépasse pas le Smic hôtelier : « *Moi mes objectifs c'est les audits de qualité. Donc, si les chambres ne sont pas propres, moi, ma prime ne sera pas versée. (...) Je dois contrôler 10% à peu près de l'hôtel, j'en contrôle pratiquement les 50%* ».

Polyvalence et stabilisation de la main d'œuvre

La normalisation des métiers s'accompagne donc d'une institutionnalisation de la polyvalence. La polyvalence permet de monter en qualification au sein de la catégorie employé, depuis l'employé « de base », puis « qualifié », « expert » et « leader », avec des bonifications allant jusqu'à +15% du salaire d'employé de base pour le « leader ». Elle apporte, en outre, une plus grande flexibilité interne car elle renforce l'interchangeabilité des salariés sur les différents postes et permet de parer aux problèmes d'effectifs. Dans un tel contexte, la subordination à ceci d'institutionnel qu'elle suppose la soumission à un principe supérieur qui est la performance de l'entreprise. Chacun doit s'y employer en faisant sienne la discipline de travail demandée. La subordination suppose ici un recours massif à la formation, qui permet de diffuser les priorités de l'entreprise en matière de cibles de clientèle, de qualité de produit ou de service. Le sentiment d'appartenance et la « *culture interne* » y sont développés à grands renforts de moyens : « *Pour moi c'est un peu de l'illusion et une espèce d'Eurodisney. Chez "Le Groupe" c'est la salle de gym, le massage, le sauna... après une formation on peut aller faire ça ! Je trouve que ça fait un peu "secte" ».*

Mais comme le rappelle Simmel (1999, p. 228-229), la subordination à un principe supérieur n'est jamais exempte d'une subordination concrète. Les chaînes misent précisément sur deux grands vecteurs de subordination. Elles objectivent, tout d'abord, l'attachement du salarié à l'employeur *via* les avantages matériels que procure l'appartenance à l'institution (13^e mois, mutuelle, carte de réduction sur les hôtels et restaurants du groupe, etc.), avantages qui sont perdus en cas de départ. Elles misent ensuite sur le respect des garanties collectives attachées au contrat de travail, auxquelles elles ajoutent des engagements maison : deux jours de congés consécutifs garantis par semaine, cinq semaines de congés annuels assurés et, dans la chaîne hôtelière, des services en une seule fois, sans coupure.

« *Moi je vous dis, franchement, ça a jamais été aussi bien. Ouais! Pour ma famille ! Et puis pour le boulot, ça va, j'y vais pas à reculons. Parce qu'on peut choisir un poste et*

dire : " C'est pour ma famille mais ça ne me plaît pas", mais c'est pas le cas. C'est pour ça que j'ai dit, que j'aime mieux être smicard et puis prendre mon temps pour le petit. » (Victor, CAP cuisine, 33 ans)

Enfin, la supervision hiérarchique vise à faire respecter l'esprit institutionnel davantage qu'elle ne donne prise à une soumission à l'arbitraire du directeur d'établissement, lui-même fortement sous contrôle. Une telle dépersonnalisation de la relation de subordination permet *a priori* des relations d'emploi plus longues. De fait, le turn-over dans les chaînes est moindre que dans les établissements traditionnels (Guégnard et *alii*, 2003) car elles disposent d'une clientèle d'affaire qui limite les variations saisonnières. Toutefois, les anciennetés dans l'emploi n'y sont pas meilleures, sauf pour les cadres dont plus de la moitié à plus de 10 ans d'ancienneté et les agents de maîtrise, en voie de stabilisation. Cette ancienneté des encadrants ne signifie pas pour autant qu'ils sont issus de la promotion interne. La fluidité des évolutions verticales rencontre en effet deux obstacles. La chaîne de restaurants manque de candidats pour l'alimentation des postes d'assistants - maîtres d'hôtel, qu'elle a pourtant repositionnés dans la catégorie agents de maîtrise pour les rendre plus attractifs. La chaîne hôtelière a institué une polyvalence entre les emplois d'exécution qui, si elle autorise des évolutions salariales au sein de la catégorie employés, contribue à fermer les recrutements internes d'agents de maîtrise. L'institutionnalisation de la polyvalence conduit ainsi à des phénomènes d'enclavement qui freinent les mobilités verticales, au risque de renforcer la mise à l'écart des femmes.

Promotions et enclavements

De fait, la dépersonnalisation des formes de subordination dans les chaînes ne conduit pas à une neutralisation des effets de genre. La stabilisation de la population cadre ne profite pas aux femmes, qui ne représentent que le quart d'entre eux dans la chaîne hôtelière et seulement 16% pour la chaîne de restauration. L'accès au statut cadre se montre pour elles particulièrement sélectif. Il requiert un fort investissement temporel ainsi que des mobilités géographiques qui les desservent dans la mesure elles restent souvent les « gardiennes du foyer » qui prennent en charge, davantage que leurs homologues masculins, les exigences de la vie domestique. Dès lors qu'un aménagement de leur emploi du temps leur est accordé, par exemple ne pas travailler le soir, il n'est pas question qu'elles prétendent à un poste d'encadrement, au nom de la nécessité d'être « *crédible auprès des serveurs* ». Les évolutions de carrière demandent une disponibilité sans entraves qui impose de s'affranchir des responsabilités familiales ou de les déléguer. C'est pourquoi les femmes se retrouvent maintenues durablement dans les catégories d'exécution : elles constituent près des deux tiers des employés de la chaîne hôtelière qui ont plus de 10 ans d'ancienneté. C'est également pourquoi, dans la vie des femmes, la carrière se présente sous une forme hégémonique. En 2001, au sein de la chaîne hôtelière, la moitié des femmes cadres vivaient seules (contre 17% des hommes) et 22% d'entre elles vivaient en couple avec enfant (contre 63% des hommes).

On retiendra toutefois qu'à partir du moment où les qualités de polyvalence, qui sont traditionnellement attendues des femmes, tendent à être exigées de tous, un relatif nivellement des perceptions du travail est à l'œuvre dans les chaînes. Les hommes sont aussi souvent frustrés de voir s'allonger les délais de reconnaissance de leur polyvalence :

« Je suis vraiment passé dans tous les postes d'un hôtel et j'en suis toujours au même niveau que la qualification que j'ai eue [dans mon poste précédent]. Et j'ai toujours pas eu d'augmentation de salaire non plus. Sans me sentir du tout... je sais que je ne suis pas indispensable, mais quelque part quand il y a besoin de quelqu'un quelque part, on sait que je sais faire. Rien que pour ça je devrais pouvoir mériter quelque chose » (Jean, 26 ans, BTS, polyvalent administration-étages-caisse restaurant)

Dans ces conditions, les salariés peuvent revoir leurs investissements professionnels à la baisse : *« Je prends moins à cœur ces clients qui sont mécontents, parce qu'en fait on ne peut rien pour eux. Ça m'a fait réaliser que finalement le système est pensé. Je n'y peux rien, je ne suis pas responsable, donc ce n'est plus de mon ressort »*. Lorsqu'ils envisagent de ne pas prolonger leur séjour dans la chaîne, ils sont à l'affût des opportunités qui peuvent s'offrir à eux dans le traditionnel, revendiquant leur liberté face à une entreprise qui leur demande un engagement dont ils ne sont pas dupes du caractère paradoxal : *« Le "Groupe", il faut leur appartenir. Je ne leur appartiens pas. Je ne suis pas mobile. C'est là que le bât blesse. C'est pour ça que je veux arrêter l'expérience. »*

De fait, le turn-over n'est pas la conséquence indésirable d'un système qui prétend fidéliser ses salariés. Les performances du groupe dans ce domaine seraient d'ailleurs mauvaises puisqu'en matière d'ancienneté des employés, les chaînes étudiées épousent les grandes tendances du secteur davantage qu'elles ne les contredisent. Le turn-over est, au contraire, le ressort sur lequel elles s'appuient pour employer une main d'œuvre à moindre coût, grâce à une organisation du travail basée sur un principe d'interchangeabilité qui réduit les délais de remplacement, au risque de rendre fort épineux le management des établissements.

Conclusion

Si les formes de la subordination dans le travail ne sont pas sans incidence sur l'allure des parcours professionnels, ce ne sont pas les modes traditionnels de gestion de la main d'œuvre féminine qui expliquent, à eux seuls, les usages élargis de cette main d'œuvre ni sa relative stagnation professionnelle. Il existe bien des modes spécifiques d'usage de la main d'œuvre féminine qui transcendent les métiers ou les secteurs et auxquels les femmes participent en mettant en œuvre ce que P. Bourdieu (1998, p. 38) appelle des stratégies « faibles ». Elles s'approprient les schémas de perception dominants qui servent à les désigner et à les assigner à certains emplois pour les retourner : elles les utilisent, sinon à leur avantage, du moins à leur convenance, ce qui a toujours pour effet de confirmer les désignations dont elles sont l'objet. Dans ces conditions, seules celles qui disposent d'un capital culturel ou social avantageux peuvent mettre fin à cette spirale d'enclavement qui sévit dans l'univers traditionnel comme dans les chaînes.

On ne saurait pour autant assimiler la subordination en vigueur dans les chaînes et dans l'univers traditionnel. Si les femmes sont utilisées comme « gardiennes du foyer » dans les entreprises traditionnelles, cette responsabilité tend, dans les chaînes, à être partagée par tous. Un échange salarial mixte se dessine, en termes de qualité de vie contre subordination institutionnelle. La problématique de la conciliation avec le hors-travail est alors ce qui vient légitimer, pour les hommes comme pour les femmes, l'existence

de seuils professionnels dans lesquels les salariés plafonnent. Mais lorsque se pose la question de la carrière, de puissants processus de différenciation se mettent en marche. Des exigences en termes de disponibilité temporelle surgissent, qui entraînent une segmentation des usages des salariés (Boltanski, Chiapello, 2002) entre les gardiens locaux de l'établissement, à l'écart de toute évolution promotionnelle et ceux qui sont désignés, sur la base de leur diplôme ou de leur expérience, comme futurs managers, d'autant plus mobiles que leur sont faites, précocement, d'alléchantes promesses de carrière.

On peut alors, à partir de cet exemple, se demander si le développement des démarches « compétences » dans les entreprises ne consiste pas en une féminisation des usages de la main d'œuvre. Ce phénomène ferait de tout un chacun le gardien du foyer que constitue l'atelier, le bureau, tout en limitant les contreparties offertes à cette forme de mobilisation en termes d'évolution verticale. Si tel était le cas, cette féminisation des usages de la main d'œuvre ne serait pas réductible à une problématique féministe. Elle s'inscrirait dans un processus continu d'optimisation des usages de la main d'œuvre (Rolle, 2003), ayant opportunément tiré parti de la féminisation du salariat. L'arrivée des femmes sur le marché du travail pourrait ainsi avoir servi à introduire, dans la prescription du travail, des exigences auxquelles les hommes avaient échappé jusque là. Il reste alors à souhaiter qu'ils inventent, à leur tour, contre l'instrumentalisation accrue de leur force de travail, de nouvelles stratégies, moins faibles, d'instrumentalisation du travail.

Bibliographie

- AMIRA Selma (2001), Modes de gestion de la main d'œuvre et difficultés de recrutement dans les métiers de l'hôtellerie-restauration, *Premières informations et Premières synthèses*, DARES, n°30.1, juillet.
- BERTAUX-WIAME Isabelle (1999), « Les rapports sociaux de sexe : un objet social masqué ? A propos de la Poste », *Cahiers du Genre* n°26, p. 59-78.
- BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve (2002), « Inégaux face à la mobilité », *Projet*, Septembre, p. 97-105.
- BOURDIEU Pierre (1998), *La domination masculine*, Paris, Le Seuil, Collection Liber.
- COMBES Marie-Christine (2002), « La compétence relationnelle : une question d'organisation », *Travail et emploi*, n° 92, p. 5-18.
- DEMAZIERE Didier (1999), « Les logiques de recherche d'emploi, entre activités professionnelles et activités domestiques », *Les Cahiers du genre* n°26, p. 33-58.
- KERGOAT Danièle (1982), *Les ouvrières*, Paris, Le Sycomore.
- GADREY Jean (1994), « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? » *Revue française de sociologie*, n°35-2, p. 163-195.
- GUEGNARD Christine. (coord.), BOSSE Nathalie, CHECCAGLINI Agnès, GOSSEAUME Valérie, MONCHATRE Sylvie, TESTENOIRE Armelle, TRIBY Emmanuel, (2004), *A la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration*. Marseille, Céreq, Collection "Relief n° 7, série Rapports du Céreq".
- PARADEISE Catherine, PORCHER Pascale. (1990), « Le contrat ou la confiance dans la relation salariale », *Travail et Emploi*, n°46-4, p. 5-14.
- REYNAUD Bénédicte (1998), « Les conditions de la confiance. Réflexions à partir du rapport salarial », *Revue économique*, n°49-6, p.145-159.

ROLLE Pierre (2003), « Saisir et utiliser l'activité humaine. Qualité du travail, qualification, compétence », in DUPRAY A., GUITTON C., MONCHATRE S. (Coord.), *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques et économiques d'une pratique gestionnaire*, Toulouse, Octarès, p. 77-87.

SIMMEL Georg (1999) [1908], *Sociologie. Etudes sur les formes de la socialisation*, Traduction française Paris, PUF, Chapitre 3 : Domination et subordination, p. 161-264.

Encadré méthodologique

L'enquête a été conduite dans le cadre du projet Equilibre, issu d'un partenariat entre le groupe Accor, le CNIDF et les GRETA. Pour la France, elle a été réalisée dans 5 régions (Nord, Pays de Loire, Ile de France, Alsace, Provence-Alpes-Côte d'Azur). L'essentiel du matériau exploité ici provient de l'enquête réalisée en PACA. Je remercie V. Gosseume et A. Testenoire pour les entretiens qu'elles m'ont fait partager, D. Sigault de la DR PACA de l'ANPE pour les chiffres sur les demandeurs d'emploi de la région et D. Roualdès pour les extractions de la base PSB. L'enquête a porté sur deux hôtels « Autel » et un restaurant « Grill », où ont été interviewées 18 personnes, 8 femmes et 10 hommes : 3 directeurs, 5 serveurs, 5 réceptionnistes, 2 adjoints ou assistants, 1 cuisinier, 1 gouvernante, 1 agent technique. Par ailleurs, nous avons rencontré, dans le cadre d'entretiens collectifs, 15 demandeurs d'emploi et stagiaires de la formation continue (13 femmes et 2 hommes) ayant travaillé dans l'hôtellerie-restauration au CIDF d'Hyères et au Greta de Nice.