

# À la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration

éreq

*Christine Guégnard (coordinatrice)*

**RELIEF.7**

Échanges du Céreq

septembre 2004

# À la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration

*Nathalie Bosse  
Agnès Checcaglini  
Valérie Gosseume  
Christine Guégnard (coordinatrice)  
Sylvie Monchatre  
Armelle Testenoire  
Emmanuel Triby*

**C** Avec la collaboration de Michèle Forté,  
Myriam Niss et Marie-Claude Rebeuh





# Sommaire

<b>Préface.....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>9</b>
1. Contexte et objet de la recherche.....	9
2. Méthodologie.....	11
<i>Nathalie Bosse &amp; Christine Guégnard</i>	
<b>Ritournelle et plainte des hôtels-restaurants.....</b>	<b>15</b>
1. La mélodie du métier et du secteur.....	15
2. Le refrain des conditions de travail.....	17
3. Rythme et blues.....	19
4. Des pistes pour une harmonie.....	22
<i>Emmanuel Triby</i>	
<b>Le travail entre le professionnel et le domestique.....</b>	<b>27</b>
1. Des tensions contradictoires structurent la question du travail.....	27
2. Trois hypothèses explicatives des conditions et de l'exercice du travail.....	29
3. Perspectives : quelle stratégie des ressources humaines ?.....	35
<i>Sylvie Monchatre &amp; Armelle Testenoire</i>	
<b>Les carrières : entre mirage et réalité.....</b>	<b>39</b>
1. L'offre de carrière chez Ibis et Courtepaille.....	39
2. Le long chemin de la carrière.....	50
3. Les impasses ou la carrière impossible.....	58
<i>Nathalie Bosse &amp; Christine Guégnard</i>	
<b>La valse des temps sociaux.....</b>	<b>69</b>
1. Variations du tempo professionnel et personnel.....	69
2. Des discordances entre travail, couple et famille.....	71
3. Le ballet des temps parental et domestique.....	73
<i>Agnès Checcaglini &amp; Valérie Gosseume</i>	
<b>Les bonnes pratiques.....</b>	<b>79</b>
1. Accueillir.....	80
2. Fidéliser.....	83
3. Orchestrer.....	85
<b>Liste des sigles et abréviations.....</b>	<b>91</b>



## Préface

Favoriser un meilleur équilibre entre activité professionnelle et vie privée pour les salariés de l'hôtellerie-restauration. Tel est le thème fédérateur qui associe des partenaires du secteur et le Centre d'études et de recherches sur les qualifications avec cinq de ses centres régionaux associés. Ce document n'est qu'un élément d'une recherche-action, telle la partie visible d'un iceberg, qui s'est écoulée durant l'année 2003 dans le cadre du projet européen *Équilibre*.

Depuis plusieurs années, l'égalité des chances entre les femmes et les hommes est devenue une politique prioritaire et transversale de l'Union Européenne. *Équilibre* est l'un des projets sélectionnés dans le cadre d'Equal, programme d'initiative communautaire du Fonds social européen, proposé par cinq partenaires qui ont décidé d'unir leurs compétences : Ibis, pilote du projet, le groupe Courtepaille, le Greta Tourisme-Hôtellerie de Nice, le Centre national d'information et de documentation des femmes et des familles (CNIDFF) et Bien-Être à la Carte (Accor, société de services aux salariés des entreprises). Trois constats ont déterminé cette initiative : les problèmes de recrutement et de fidélisation des personnels dans les hôtels et restaurants, les inégalités de situations des hommes et des femmes sur leur lieu de travail et en dehors, les difficultés réelles de coordination entre la sphère privée et l'activité professionnelle.

Le projet *Équilibre* repose sur un ensemble d'actions expérimentales menées de 2002 à 2004 aux niveaux local, national et international :

- au plan local, une recherche a été menée dans cinq sites choisis pour leurs problématiques d'emploi spécifiques – Île-de-France, Lille, Nantes, Nice-Antibes, Strasbourg – ; des groupes de travail ont été mis en place dans ces mêmes sites afin de tester localement des aménagements entre travail et vie personnelle, avec des représentants de salariés d'Ibis et Courtepaille, des stagiaires des Greta, des personnes accueillies dans les Centres d'information des droits des femmes ;
- au plan national, il s'agit de favoriser l'évolution professionnelle par la formation qualifiante, de sensibiliser et former des managers à une gestion plus souple des plannings ;
- au niveau européen, des partenaires espagnols et suédois participent à la production d'un rapport sur l'égalité des chances entre hommes et femmes dans l'entreprise, à des visites d'observation dans les entreprises partenaires, à l'organisation de deux séminaires sur l'articulation des temps professionnels et privés.

Suite à un appel d'offres organisé par les partenaires du projet *Équilibre*, une équipe s'est constituée et a été sélectionnée pour étudier la thématique de la conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration : l'Institut de recherche sur l'éducation, sociologie et économie de l'éducation (Iredu), le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) et quatre autres de ses centres régionaux associés – Nantes, Rennes, Rouen et Strasbourg.

Ainsi, la première étape de ce projet a été consacrée à une recherche-action. Il s'agissait d'une part, d'identifier les facteurs motivant le choix des personnes qui souhaitent travailler et rester dans le secteur de l'hôtellerie-restauration et, d'autre part, d'apprécier les obstacles à l'ajustement des rythmes professionnels et personnels, ainsi que les leviers sur lesquels l'entreprise peut agir. La démarche a reposé essentiellement sur des entretiens individuels et collectifs auprès de femmes et d'hommes salariés, de responsables d'établissements des réseaux Ibis et Courtepaille, des stagiaires en formation professionnelle continue, demandeurs d'emploi, anciens employés d'Ibis. Des *Premières Synthèses* ont été effectuées pour chaque site en juillet 2003 ; celles-ci envisageaient des pistes d'actions concrètes visant à fidéliser les salarié(e)s dans ces professions et harmoniser les temps sociaux des employé(e)s. Les groupes de travail des cinq sites se sont appuyés sur ces synthèses pour impulser des expérimentations locales (garde d'enfants, logement, transport, planning autogéré...). Par la suite, le rapport intermédiaire d'octobre 2003 a présenté l'analyse des cinq territoires, en l'illustrant de nombreux témoignages, mettant en évidence les particularités contextuelles comme Nice et son tourisme de luxe, ou encore Strasbourg et sa position internationale...

Et cet ouvrage ? Il est, en fait, le rapport final remis aux partenaires en décembre 2003 qui cerne les modes de gestion de la main-d'œuvre, les conditions de travail et les contraintes temporelles au sein des entreprises Ibis et Courtepaille. Les auteurs y explorent plusieurs thèmes.

À travers une mosaïque de témoignages, Nathalie Bosse et Christine Guégnard parcourent les aspects positifs et négatifs du monde des hôtels et restaurants qui déterminent le choix ou le départ de ces professions. Au fil des entretiens, les personnes ont exprimé leurs visions des professions de l'hôtellerie-restauration, leurs contraintes et leurs attentes. Au-delà de l'attrait pour l'exercice d'un métier de services et les facilités d'embauche qu'offre ce secteur, ce sont les conditions d'emploi du groupe Accor qui apparaissent comme des éléments déterminants, à savoir la stabilité, le respect des règles de droit du travail, la maîtrise du temps, les possibilités de promotion, la qualité des relations et du management. Dans « Ritournelle et plainte des hôtels-restaurants », le tempo de vie décalé des salarié(e)s est relevé et des propositions sont évoquées pour accorder les rythmes de vies professionnelle et privée.

Si Ibis et Courtepaille se singularisent dans l'archipel de l'hôtellerie-restauration, ces entreprises n'échappent pas toutefois aux tendances et spécificités du secteur quant aux modalités d'emploi et de salaire peu attractives. Dans « Le travail entre le professionnel et le domestique », Emmanuel Triby tente d'élucider l'image assez positive que produisent et entretiennent ces deux réseaux, quand de manière générale, le secteur a plutôt mauvaise réputation. De par une analyse du travail, des contraintes aux relations, l'auteur apporte des explications à cet apparent paradoxe et met en lumière une stratégie de différenciation limitée. La recherche d'une meilleure conciliation est le moyen d'instaurer une sorte de contrepoids à la pénurie de main-d'œuvre, en entrecroisant les logiques professionnelles et les logiques domestiques dans l'activité elle-même.

À l'image de nombreuses entreprises, les fonctions de responsable restent très masculines. Sylvie Monchatre et Armelle Testenoire nuancent les perspectives de promotion et pointent les impasses où se trouvent maintenues certaines catégories de salariés. Elles soulignent en particulier les ruptures et les continuités entre les niveaux d'exécution et de management et posent la question de carrières longues. Leur titre l'explique : « Les carrières : entre mirage et réalité ». Par ailleurs, accéder au statut de cadre passe par trois exigences : prouver ses compétences, être identifié au sein de l'entreprise comme un salarié « à potentiel » et enfin, accepter de soumettre sa vie privée aux exigences professionnelles.

Accorder les horaires décalés de l'hôtellerie-restauration avec une vie de couple et de famille s'avère complexe. Divers témoignages féminins et masculins illustrent bien comment les facteurs d'ordre privé jouent sur les rapports des employé(e)s vis-à-vis du travail : une personne court après son dernier métro du soir, une salariée songe à son enfant malade, un employé jongle entre coupure, transport, garderie... Nathalie Bosse et Christine Guégnard s'attachent à montrer comment se joue « La valse des temps sociaux », le tempo professionnel l'emportant dans cette danse. Au moment de fonder une famille, la disponibilité requise par le secteur et les horaires complexifiant la garde des enfants amènent à faire un arbitrage aux dépens de l'activité professionnelle féminine. Materner ou travailler ? Plus encore que dans d'autres secteurs, l'entraide familiale est un élément-clé de la poursuite d'activité des femmes. Une mutation géographique pour une promotion éloignerait, de fait, les employées de leur réseau local, déséquilibrerait alors cette organisation.

Quelles sont alors les évolutions possibles pour une conciliation moins difficile ? Au regard de nombreux témoignages, Agnès Checcaglini et Valérie Gosseume présentent des expériences – d'ampleurs variables – qui sont favorables au maintien des employés et à l'harmonisation de leur vie, recensées sous le vocable « Les bonnes pratiques ». De quelle façon un meilleur ajustement entre rythme de travail et sphère privée peut-il se réaliser face aux pressions de l'hôtellerie-restauration et aux aspirations des salariés ? L'enjeu repose essentiellement sur les qualités de management et de compréhension dont font preuve les responsables des ressources humaines.

Cette préface ne peut se terminer sans souligner certains éléments de la recherche-action. Appréhender le monde de l'hôtellerie-restauration avec une approche d'égalité des chances, impliquer les salariés comme force de proposition, interroger les stagiaires et les personnes à la recherche d'un emploi, identifier des pistes d'action, ont été source de motivation tant pour l'équipe de recherche que pour les personnes interviewées. Il n'en demeure pas moins que cette démarche n'est pas exempte d'ambiguïté. L'aménagement des temps sociaux ne peut être pensé sans questionner simultanément la politique salariale, les modes de gestion des carrières et l'organisation du travail... Vaste chantier... qui est maintenant du ressort des acteurs au sein des entreprises.

L'implication et l'écoute de l'ensemble des partenaires du projet *Équilibre*, qui ont su prendre des risques et des engagements dans le cadre de cette recherche-action, la qualité de l'accueil dans les établissements enquêtés de Courtepaille et Ibis, la mobilisation réelle des réseaux des centres d'information des droits des femmes (CIDF) et des Greta, ont largement contribué à la richesse de l'étude. Ce travail a eu une incidence positive en jouant un rôle de catalyseur pour les acteurs. Les *Premières Synthèses* ont constitué la base d'expérimentations locales du projet *Équilibre*. Cela facilitera également au plan national l'évolution de la politique ressources humaines des partenaires. Ce Relief pose ainsi les jalons d'un équilibrage des temps de vie dans une perspective d'égalité entre les femmes et les hommes. Les salariés, et notamment les femmes, vont-ils enfin connaître des lendemains qui chantent dans l'hôtellerie-restauration de chaîne ?

Composition de l'équipe de recherche :

Nathalie Bosse, Céreq/Iredu-CNRS, Université de Bourgogne.

Agnès Checcaglini, Céreq Rennes.

Michèle Forté, Céreq-BETA/CNRS, Université Louis Pasteur, Strasbourg.

Valérie Gosseaume, Céreq Nantes, Droit et changement social.

Christine Guégnard, Céreq/Iredu-CNRS, Université de Bourgogne.

Sylvie Monchatre, Céreq.

Myriam Niss, Céreq-BETA/CNRS, Université Louis Pasteur, Strasbourg.

Jean-Jacques Paul, Céreq/Iredu-CNRS, Université de Bourgogne.

Marie-Claude Rebeuh, Céreq-BETA/CNRS, Université Louis Pasteur, Strasbourg.

Armelle Testenoire, Céreq-GRIS, Université de Rouen.

Emmanuel Tribby, Céreq-BETA/CNRS, Université Louis Pasteur, Strasbourg.

Cette recherche a bénéficié du soutien du Fonds social européen.



## Introduction

Dans le contexte de la progression continue de l'activité professionnelle des femmes, l'articulation vie active et vie privée se pose avec plus d'acuité. La relation emploi-famille est l'expression, le compromis de deux constructions identitaires : le travail et la formation d'une famille. Cet état de fait a des répercussions sur l'investissement des femmes et sur les inégalités qui perdurent sur le marché du travail. Or, la question de la conciliation des investissements professionnel et personnel est une dimension centrale de la mise en œuvre de l'égalité des chances, qui repose sur une mixité des droits et un partage des pratiques en matière de responsabilités professionnelles et familiales. L'entreprise peut devenir un lieu de réflexion et d'application de cette égalité des chances entre les femmes et les hommes.

### 1. Contexte et objet de la recherche

Les années quatre-vingt-dix prolongent, voire accusent, les tendances amorcées durant les deux dernières décennies précédentes en matière de scolarisation, d'emploi, de vie familiale des générations entrant dans la vie adulte. Les femmes sont au cœur de ces grandes évolutions. Cependant des différences et des inégalités persistent. Les conditions de recherche d'emploi, d'exercice du travail (responsabilités, salaires, déplacements...) et d'évolution au sein de l'entreprise ne sont pas identiques. À cela s'ajoutent des différences de comportement, les tâches domestiques et les soucis de garde d'enfant revenant encore davantage aux femmes qu'aux hommes.

Le fait d'impliquer des responsables d'entreprises qui s'interrogent sur les conditions d'emploi offertes, les investissements professionnels et privés, les possibilités de conciliation entre sphère familiale et sphère professionnelle, renvoie aux modes de relations implicites ou institutionnalisées entre les hommes et les femmes. Il paraît important de favoriser des mesures originales pour organiser et réconcilier travail, formation et vie personnelle. Cette stratégie de coordination du temps de travail et du temps de famille, de prise en compte de toutes les contraintes de la vie quotidienne, ne serait plus ainsi à la seule charge des femmes et leur serait favorable. L'entreprise devient alors un lieu privilégié d'étude et d'action pour résoudre le problème de main-d'œuvre et du turn-over, en accentuant ses efforts vers une amélioration des conditions de travail des personnes et de la motivation de celles-ci.

De toutes les activités économiques du tertiaire, celle des hôtels et restaurants est la plus fréquemment évoquée lorsqu'on parle de difficultés de recrutement avec un mouvement de personnel imposant (Amira 2001 ; Amar & Viney 2000 ; Viney 2003). Ce secteur est caractérisé par un fort volume d'emploi avec de sensibles fluctuations saisonnières, une importante féminisation, une présence conséquente de jeunes et de travailleurs étrangers, un recours élevé aux temps partiels et contrats à durée déterminée, un faible taux d'accès à la formation continue.

En vingt ans, près de 270 000 emplois ont été créés dans l'hôtellerie, la restauration et les cafés, soit une croissance de 2 % par an, alors que l'emploi total en France a augmenté de 0,6 % annuellement (Beauvois 2003). Présent sur l'ensemble du territoire national, ce secteur accueille 3,5 % de la population active et demeure dynamique de par le nombre croissant de ses actifs, du fait du poids des établissements de nature artisanale et familiale, du développement des chaînes. En moyenne, les employés sont âgés de trente-quatre ans et près de la moitié des postes sont occupés par des personnes de moins de trente ans, un emploi sur deux étant tenu par une femme. C'est également un domaine spécifique en termes de rémunération : les salariés perçoivent une rémunération inférieure de 11,3 % à celles du secteur privé et semi-public, à sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, région et taille de l'établissement identiques.

Loin de s'expliquer par l'insuffisance du nombre de personnes formées, ou d'un réel désintérêt des jeunes pour les métiers de l'hôtellerie-restauration, les tensions apparaissent récurrentes dans ce secteur ; 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 décalés et flexibles, salaires faibles, pénibilité...). Les conditions de travail sont jugées plus souvent 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.

En France, les premières chaînes hôtelières<sup>1</sup> ont vu le jour dès le milieu des années soixante (Maille 2002), et le premier hôtel Ibis a été créé en 1974. Entre 1984 et 2000, l'hôtellerie de chaîne a triplé le nombre de ses chambres offertes sur le territoire français. Ibis, devenu leader européen avec près de 600 hôtels économiques, emploie en France 2 900 personnes (1 532 femmes et 1 368 hommes pour l'année 2001)<sup>2</sup>. De la première Courtepaille née en 1961 aux 150 restaurants implantés actuellement dans toute la France, Courtepaille représente le troisième acteur du marché grill-viandes. Près de 1 600 collaborateurs (810 femmes et 783 hommes) travaillent dans cette chaîne de restauration.

Quelques éléments statistiques permettent de souligner la singularité de ces deux types d'établissements. Ainsi, par rapport au taux de turn-over élevé de l'ensemble du secteur (65 % pour les établissements de 250 salariés et plus)<sup>3</sup>, celui des entreprises étudiées est en dessous de la moyenne : 35 % pour Ibis et 41 % pour Courtepaille. S'il existe un fort recours au temps partiel (le tiers des salariés contre 15 % dans le secteur privé et semi-public), il concerne seulement le quart des employés de Courtepaille et Ibis, les femmes représentant plus des deux tiers des salariés. De même, la part des contrats à durée déterminée, supérieure à celle de l'ensemble des secteurs (9 % dans les hôtels-restaurants contre 6 %), est de 7 % pour les restaurants Courtepaille et 9 % pour les hôtels Ibis, la population féminine étant majoritaire.

L'hôtellerie, la restauration et les cafés se caractérisent aussi par le bas niveau de qualification de leurs professions. Parmi les salariés à temps complet, plus de la moitié sont des employés et 9 % sont cadres (contre 15 % tous secteurs confondus). À l'image de nombreuses entreprises<sup>4</sup>, les fonctions de responsable restent très masculines : les femmes représentent près du tiers des cadres salariés dans l'ensemble du secteur de l'hôtellerie-restauration, 25 % pour Ibis, 16 % pour Courtepaille. Si les femmes actuellement accèdent plus à des emplois de cadres, elles demeurent moins nombreuses à exercer des activités d'encadrement que leurs collègues masculins. Cette rareté des femmes en position de pouvoir et de décision est nommée par les anglophones « *plafond de verre* », tel un obstacle invisible (Daune-Richard 2002).

La faible présence de la formation continue se confirme par un taux d'accès à la formation de 22 % contre 37 % pour la moyenne nationale, et une durée moyenne de 24 heures par salarié (contre 36 heures dans les autres secteurs). Cependant de nombreux réseaux, comme Ibis et Courtepaille, proposent des formations internes : ces actions sont destinées à étendre le champ des responsabilités, développer des compétences, apporter du professionnalisme à des personnes de faible niveau de qualification, voire offrir des perspectives de carrière. Ainsi, Courtepaille a mis en place des modules qui permettent à un employé de franchir les étapes menant du poste de serveur à celui de directeur ; 719 femmes et 468 hommes ont suivi un stage dans ce cadre en 2001. Quant à Ibis, la formation a concerné la même année 1 157 collaborateurs et la démarche Acteurs 2003, programme propre au groupe Accor, permet une reconnaissance individuelle des compétences et un plan de formation personnalisé.

Au-delà de l'analyse des problèmes d'embauche dans les hôtels et restaurants, cette recherche est centrée sur l'existence probable de différences de situations et de trajectoires entre les femmes et les hommes. L'hypothèse centrale qui s'appuie sur la littérature existante, suppose que les carrières professionnelles des femmes sont caractérisées par des spécificités variées : un accès plus difficile à certains postes d'encadrement, une durée de chômage plus longue, un salaire plus faible, une mobilité géographique et professionnelle plus restreinte, une participation moins grande à la formation continue, des difficultés pour concilier travail et vie familiale.

Dans notre approche, les facteurs liés à la vie privée jouent sur la relation des employé(e)s à l'emploi, sur leur rapport à la promotion, et également sur l'exercice et la représentation<sup>5</sup> du métier, qui peuvent conduire à solliciter ou non un poste de direction. Il est essentiel de prendre en compte les caractéristiques de la sphère personnelle et familiale au même titre que celles de la vie professionnelle, de s'intéresser aux

---

<sup>1</sup> L'hôtellerie de chaîne est définie comme l'ensemble des hôtels homologués ayant une enseigne d'un groupe hôtelier quel que soit leur statut juridique (filiales, franchisés...).

<sup>2</sup> Source : « *Diagnostic préalable* », Projet *Équilibre*, FSE-Equal, avril 2002.

<sup>3</sup> Contre 30 % toutes branches confondues (source : Portraits statistiques de branches, Céreq).

<sup>4</sup> Dans les entreprises privées, les femmes représentent 24 % de l'encadrement en 2001, leur part s'élevait à 19 % dix ans auparavant (Djider 2002).

<sup>5</sup> Le terme de représentations renvoie à la définition de Bourdieu : « *Images mentales, idées des choses et des gens, façons de les voir* » (Accardo & Corcuff 1986).

activités qui se déroulent hors du temps de travail. D'après l'enquête Emploi du temps de l'Insee, « *hommes et femmes sont toujours inégaux face aux activités domestiques. Faire le ménage, la cuisine, les courses, s'occuper du linge sont toujours des activités dévolues aux femmes ainsi que le temps d'éducation des enfants qui leur revient pour les deux tiers* » (Dumontier & Pan Ke Shon 1999). Nous prenons également en considération plusieurs éléments tels que la situation du (de la) conjoint(e), le nombre d'enfants, l'organisation générale des tâches domestiques, le temps consacré à des activités extérieures. Nous cherchons à savoir si les postes occupés au sein de l'hôtellerie-restauration sont (ont été) en accord avec leurs attentes professionnelles et personnelles, afin d'expliquer, au moins en partie, les changements d'emplois. Le départ est-il volontaire ou dû à une fin de contrat, motivé par une embauche sur un poste plus intéressant, plus régulier, ou incité par des raisons privées (fonder un foyer, élever les enfants, suivre un conjoint, retourner au pays...) ?

Sans dénier que les difficultés de recrutement puissent s'expliquer en grande partie par les facteurs précédemment évoqués, nous voulons axer nos investigations sur le thème des freins à la mobilité professionnelle du côté salarié(e). On peut raisonnablement penser qu'un(e) employé(e) prendra d'autant plus de risques professionnels que les autres pans de sa vie ne seront pas remis directement en question (attachement à l'environnement, préservation du réseau familial et du milieu amical, non-obligation d'une double mobilité avec le conjoint...). La mise en évidence de ces obstacles permet alors de qualifier la nature exacte des difficultés d'embauche ou de fidélisation du personnel et, des actions correctrices peuvent alors être définies pour encourager et développer la participation des salarié(e)s, en vue d'une meilleure égalité professionnelle. Cet objectif suppose d'interroger à la fois des hommes et des femmes afin de distinguer d'éventuelles spécificités féminines. Ces perspectives de travail ont des incidences méthodologiques que nous allons préciser.

## 2. Méthodologie

Notre démarche repose essentiellement sur des interviews de salarié(e)s, d'anciens actifs, de stagiaires en formation professionnelle continue, de demandeurs d'emploi. Le but principal est de recueillir des données et témoignages sur plusieurs aspects de leur vie professionnelle et des considérations plus subjectives sur les difficultés et les facilités rencontrées par les femmes et les hommes, notamment sur leurs itinéraires personnels et leurs carrières. L'analyse des entretiens témoigne ainsi de la réalité de la vie professionnelle des actifs et actives, et révèle également les choix, les satisfactions, les déceptions et les attentes des personnes interrogées.

Compte tenu du volume des investigations à réaliser, de l'exigence de qualités relationnelles avec les différents partenaires locaux concernés, notre champ d'investigation a été celui des villes retenues par les partenaires du projet *Équilibre*. Le choix des entreprises Ibis et Courtepaille (franchisées exclues) a été mené en tenant compte de certains critères, et des responsables *a priori* sensibles à cette démarche. Deux restaurants Courtepaille sont intégrés dans un hôtel Ibis (Strasbourg et Paris Porte d'Orléans). Ces sites pilotes ont été désignés en fonction de problématiques dominantes : Strasbourg (région frontalière, mobilité), Nice-Antibes (saisonnalité, niveau de qualification, coût de la vie élevé, difficulté de transport), Nantes (ville témoin), Lille (marché de l'emploi, mobilité), Paris Île-de-France (pénurie de main-d'œuvre qualifiée, mobilité, temps de transport, coût de la vie élevé)<sup>6</sup>.

Cette recherche s'appuie sur des enquêtes de terrain menées durant l'année 2003, des interviews individuelles ou collectives auprès de deux cent dix personnes au sein de quinze entreprises sélectionnées par les partenaires, quatre organismes de formation Greta, quatre Centres d'information des droits des femmes et une Agence locale pour l'emploi. En général, les responsables des entreprises et des centres nous ont réservé un excellent accueil, ce qui a contribué à la richesse des entretiens<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Source : « *Diagnostic préalable* », Projet *Équilibre*, FSE-Equal, avril 2002.

<sup>7</sup> Les analyses présentées s'appuient donc sur des entretiens effectués auprès des directeurs et employés, stagiaires, demandeurs d'emploi, anciens salariés d'Ibis. Les réflexions des personnes, dont les prénoms sont fictifs, sont reproduites « *en italique* », exprimées le plus souvent par les employés des établissements Ibis et Courtepaille ; lorsque ces paroles sont précisées par d'autres, nous le signalons (stagiaire Greta, ancien salarié, CIDF, ANPE).

Quatre publics sont concernés :

- **les salarié(e)s** actuellement en emploi chez Ibis et Courtepaille ainsi que les responsables de ressources humaines. Les entretiens individuels semi-directifs ont été menés en face à face sur la base d'une grille commune à l'ensemble des unités et régions concernées. L'enquête s'est déroulée en deux phases : les premiers interlocuteurs ont été les responsables des ressources humaines ; par la suite, les employé(e)s volontaires ont été sollicité(e)s pour donner leurs points de vue. Tous les entretiens individuels ont été réalisés dans l'établissement et sur leur temps de travail (ou avec récupération par la suite), au cours des mois de février et mars 2003. Nous avons rencontré quarante-six femmes et trente-six hommes ainsi que deux femmes et onze hommes directeurs, soit un total de quatre-vingt-quinze interviews. Toutes les catégories professionnelles sont représentées et la quasi-totalité des salarié(e)s sont embauché(e)s sur des contrats à durée indéterminée. Près de 45 % ont suivi des études dans le domaine de l'hôtellerie-restauration. Le personnel interrogé est relativement jeune : 30 % ont moins de vingt-cinq ans, 60 % ont une ancienneté dans l'unité inférieure à deux ans, et seulement vingt-sept personnes (hors direction) ont des enfants, soit le tiers.
- **les ancien(ne)s employé(e)s**. Les partenaires ont sollicité leur réseau respectif pour prendre connaissance des démissionnaires dans les sites sélectionnés. L'interrogation téléphonique a été effectuée en mars et avril 2003, précédée d'un avis postal informant les ancien(ne)s salarié(e)s et les invitant à préciser leurs coordonnées. Quatorze personnes du réseau Ibis ont accepté de participer à cette démarche, six hommes et sept femmes ont pu être interviewés (dont une qui n'a jamais travaillé pour Ibis, mais pour Formule 1). La moyenne d'âge est de vingt-huit ans, sept ont reçu une formation dans l'hôtellerie-restauration et seulement trois ont des enfants. La plupart avaient moins de trois ans d'ancienneté. À l'exception d'une personne, ces employé(e)s étaient embauché(e)s en contrat à durée indéterminée et deux travaillaient à temps partiel.
- **les stagiaires** en formation professionnelle continue dans des formations hôtelières des Groupements d'établissements de l'Éducation nationale (Greta). Des réunions collectives avec cinquante-sept personnes ont été menées en mai et juin 2003 au sein de quatre organismes de formation. Cette population plutôt mixte préparait des diplômes diversifiés : CAP Cuisine, BTS Tourisme, CAP de pâtissier, bac pro Hôtellerie, gérant en restauration collective...
- **les demandeurs d'emploi** ou publics des Centres d'information des droits des femmes (CIDF), recherchant un emploi, ou ayant déjà travaillé dans des hôtels et restaurants. Durant les mois de mai et juin 2003, des réunions collectives avec trente-six personnes, pour la plupart des femmes, ont été organisées au sein de quatre CIDF et neuf entretiens individuels ont été menés dans une Agence locale pour l'emploi de Paris.

Quelques thèmes principaux ont été retenus et ont donné lieu à ce Relief qui se découvre comme une série de contributions thématiques. Cette pluralité d'approches souligne la richesse des travaux dans le champ de la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration de chaîne.

## BIBLIOGRAPHIE

- Accardo A. & Corcuff P. (1986), *La sociologie de Bourdieu. Textes choisis et commentés*, Bordeaux, Le Mascaret.
- Amar M. & Viney X. (2000), « Recruter en 1999, des difficultés plus ou moins vives selon les métiers recherchés », *Premières Synthèses*, n° 22.1, Dares, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, juin.
- 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.
- 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.
- Daune-Richard A-M. (2002), *Qualification du travail ou du travailleur...: et la travailleuse?*, Colloque européen organisé par le Groupement de recherche Marché du Travail et Genre et la revue *Travail, Genre et Sociétés*, « Sciences de l'homme et différences de sexe : le temps de la reconnaissance ? », 19-20-21 juin, Paris, La Sorbonne.
- Djider Z. (2002), « Femmes et hommes : les inégalités qui subsistent », *Insee Première*, n° 834, mars.
- Dumontier F. & Pan Ke Shon J-L. (1999), « En treize ans, moins de temps contraint, plus de loisirs », *Insee Première*, n° 675, octobre.
- Maille S. (2002), « L'hôtellerie de chaîne en 2000. Un bouleversement de l'offre hôtelière », *Insee Première*, n° 820, janvier.
- 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, Paris, 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.



# Ritournelle et complainte des hôtels-restaurants

Nathalie Bosse, Christine Guégnard

Au fil des entretiens, des salarié(e)s des réseaux Ibis et Courtepaille, des stagiaires et demandeurs d'emploi ont exprimé leurs représentations du monde de l'hôtellerie-restauration, leurs expériences, leurs stratégies et leurs attentes. Quels regards sont portés sur les professions des hôtels et restaurants, leurs conditions réelles d'exercice ? Quels sont les points de tensions ressentis qui gagneraient à être améliorés ?

À travers une mosaïque de témoignages et de récits, il s'agit d'identifier en premier lieu les facteurs motivant le choix des personnes qui souhaitent travailler et/ou rester dans les métiers de l'hôtellerie-restauration. Les éléments négatifs pressentis comme des obstacles pour recruter et/ou fidéliser la main-d'œuvre dans le secteur sont présentés dans la deuxième section. Toutes les personnes rencontrées ont reconnu que ces professions de services empiètent bien souvent sur leur vie personnelle et imposent un tempo de vie décalé. La troisième section se centrera alors sur les temps sociaux et leur articulation. Enfin, des pistes d'action sont évoquées pour équilibrer les rythmes des sphères professionnelle et privée, propositions sur lesquelles l'entreprise peut agir.

## 1. La mélodie du métier et du secteur

Deux facteurs majeurs déterminent l'intérêt pour les professions dans les hôtels et restaurants : d'une part, l'attrait ou le goût pour l'exercice d'un métier de services et d'autre part, les facilités d'embauche qu'offre ce secteur dynamique où l'on accède facilement sans nécessairement posséder une formation ou une expérience dans ce domaine, avec des perspectives de carrière. Cela transparaît dans l'hétérogénéité des profils, les itinéraires professionnels des salarié(e)s. Mais surtout, ce sont les conditions d'emploi dans un groupe qui apparaissent comme des éléments déterminants, à savoir la stabilité, la maîtrise du temps, la qualité des relations.

### 1.1. Le choix d'un métier de services...

L'*aspect relationnel* associé aux métiers de l'hôtellerie-restauration s'avère l'une des principales caractéristiques de choix de ces professions, et motive souvent le maintien dans l'emploi. La plupart des personnes interrogées 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 : « *C'est enrichissant comme métier, on apprend beaucoup en discutant avec les gens.* »

« *Ce qui me plaît, c'est rencontrer des gens d'un peu partout* » (Georgette),

« *Une journée ne ressemble pas à une autre* » (Fabienne),

« *Je n'ai pas le temps de souffler. Oui, j'aime bien ce côté... punch* » (Aurélie),

« *Au niveau relationnel, c'est génial* » (Stéphane),

« *Ce que j'aimais bien aussi c'est conseiller le client... On est un peu des initiateurs de goût* » (Catherine, CIDEF),

« *C'est un échange d'amour. On prend du temps pour les autres, on fait plaisir...* » (Manuel, stagiaire Greta).

Le *travail d'équipe*, la *qualité du management* et la compréhension dont font preuve les responsables des ressources humaines sont des facteurs importants de fidélisation du personnel. Aux dires de nombreux salarié(e)s, « *l'ambiance est exceptionnelle* ». En effet, dans ce secteur, le management se révèle être un élément-clé et la personnalité du directeur joue un rôle fondamental. Parmi les personnes interviewées, certaines témoignent d'une gestion souple des plannings, d'arrangements possibles entre collègues, « *On peut s'arranger les uns avec les autres* », ou encore d'une équipe de direction compréhensive, autant d'aspects qui permettent de mieux vivre les contraintes temporelles.

« Il y a des réunions assez souvent, des briefings à chaque changement d'équipes, il y a une bonne communication, une bonne ambiance en général » (Eugénie).

« J'aime l'esprit Ibis et l'esprit Courtepaille surtout ici. L'esprit est bien dans le sens où l'on peut exercer de la multicompetences mais c'est vrai qu'en plus on a la chance d'avoir une équipe super, cela aide dans les moments difficiles » (Sylvie).

## 1.2. ... dans un secteur porteur...

Les hôtels et les restaurants représentent un secteur d'insertion où l'on trouve aisément un emploi, sans obligation de maîtriser une formation ou une expérience dans ce domaine. L'offre de travail d'Ibis et Courtepaille s'adresse à un public composite mis en lumière par l'hétérogénéité des profils et des trajectoires des salarié(e)s. Dans certains cas, 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 ou le lycée professionnel : « J'y suis entré après la troisième, c'était un choix, je voulais faire ce métier. » Près de 45 % des employé(e)s interrogé(e)s ont suivi des études dans les formations de l'hôtellerie-restauration et depuis leur sortie d'école, ces personnes n'ont pratiquement pas connu de périodes de chômage ou d'inactivité.

« J'ai cette passion depuis l'âge de onze ans » (Irène),

« J'ai commencé par un CAP-BEP cuisine, CAP-BEP salle, bac technologique, BTS hôtellerie-restauration » (Michaël),

« J'ai passé un BEP dans une école hôtelière, j'ai fait deux ans de BEP mais je n'ai pas poursuivi car c'est à cette époque que j'ai eu mon premier enfant, mon fils, juste après je suis venue travailler ici » (Christina),

« Je n'ai jamais eu de problème pour trouver du travail que ce soit hors saison ou saison » (Sylvia, stagiaire Greta).

Pour d'autres, ce sont des circonstances fortuites ou tout simplement le besoin de trouver rapidement une place, qui sont mentionnés. Parfois, c'est un stage réussi, un job d'étudiant, le projet de partir à l'étranger, une reconversion, qui déclenchent la vocation. L'accès à ce nouvel univers s'effectue quelquefois après un parcours plus mouvementé ou hasardeux, « j'ai atterri à Ibis », suite à des expériences non concluantes dans d'autres activités (menuiserie, secrétariat, électrotechnique...), après des « petits boulots à droite à gauche ». Ils ont changé de métier pour des raisons personnelles ou professionnelles et ils sont restés : « Je suis entrée chez Accor pour trois mois et quinze ans après j'y suis encore. »

« J'avais commencé pour avoir un peu d'argent de poche et j'ai appris le métier de réceptionniste » (Martin),

« Je n'ai pas été attiré dès le départ par Courtepaille mais m'y suis retrouvé par hasard, lorsque je travaillais le soir pour me faire un peu d'argent quand j'étais étudiant ; mais cela m'a plu et j'y suis donc resté » (Jim),

« C'est un des seuls métiers où ils prennent sans expérience, où ils nous donnent une chance » (Marlène),

« C'est le premier travail que j'ai trouvé, je n'avais pas le choix... j'aimais le contact avec les clients, alors là c'était bon » (Isabelle),

« J'ai été à l'ANPE et c'est le premier job que j'ai trouvé, je me suis dit que ça allait être temporaire et ça fait maintenant treize ans que ça dure ! » (Marc),

« On n'a pas le choix, quand on n'a pas de diplôme on peut aller en cuisine » (Jo, ANPE),

« La restauration c'est comme à la maison, le diplôme n'est pas indispensable : il faut savoir accueillir les gens, être chaleureux » (Emmanuelle, CIDF).

## 1.3. ... un groupe dynamique

D'une manière générale, les établissements Ibis et Courtepaille se distinguent de l'hôtellerie-restauration traditionnelle par leur respect de la législation du travail, mais aussi par la *qualité de leurs conditions de travail*. La stabilité des contrats, par la sécurité économique qu'elle procure, est décisive pour les salariés et motive le maintien de nombre d'entre eux. *A contrario*, les expériences de flexibilité, avec leur farandole de statuts précaires, temps partiels imposés, horaires non réglementaires... évoquées par les stagiaires et les demandeurs d'emploi, accentuent l'atout du groupe Accor.

Certain(e)s salarié(e)s ont ainsi choisi d'intégrer Ibis et Courtepaille pour la *qualité de vie* qu'ils pouvaient y trouver : les deux jours de congés consécutifs dans la semaine, les trente-neuf heures, le fait d'avoir un week-end sur deux, des plannings établis jusqu'à quatre semaines à l'avance, l'assurance de disposer de

cinq semaines de congés payés. Sur le plan salarial, ils bénéficient du treizième mois (à l'exception de Courtepaille) et d'un intéressement personnel et collectif. Par ailleurs, l'entreprise fidélise à l'aide d'avantages matériels tels que la carte Accor, la mutuelle, l'aide au logement (paiement des cautions et des frais d'agence), etc., bénéfiques appréciés par les employé(e)s. Le point fort des établissements du groupe Accor est son attention au droit du travail et sa gestion du temps du personnel dans un secteur où cela n'est pas toujours le cas (notamment dans certaines régions comme celles de Nice) : « *Ils respectent les règles, les horaires, les congés.* » La majorité de nos interlocuteurs soulignent la bonne organisation des plannings et l'écoute portée aux souhaits exprimés par les salarié(e)s : « *On tient compte des vœux de chacun.* »

« *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),

« *Les conditions de travail, je trouve qu'elles sont suffisamment bonnes... comparées aux gastronomiques où vraiment les heures on ne les compte pas* » (Jérôme),

« *Donc je suis entré chez Accor pour ça. J'ai dit O.K., petit salaire mais vie privée...* » (Philippe),

« *C'est vrai, j'ai mes soirées et tous mes week-ends* » (Jérôme),

« *Et puis j'ai vu ça 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).

Les perspectives professionnelles, qu'elles soient connues avant l'embauche ou découvertes par la suite, semblent constituer un important facteur d'adhésion. La démarche Acteurs est un atout indéniable de fidélisation de la main-d'œuvre, de mobilisation de nombreux salariés qui soulignent son utilité en termes de promotion et de polycompétence, même s'ils n'obtiennent pas de diplôme. Le fait de se voir proposer une action ou une promotion représente souvent une marque d'intérêt, de confiance et de reconnaissance. De nombreux personnels des hôtels Ibis envisagent de progresser, « *d'acquérir un deuxième métier* » ou sont déjà dans un cursus de promotion : « *Je suis là pour évoluer.* »

« *J'ai préféré aller chez Ibis, parce que chez Ibis, l'évolution est quand même beaucoup plus rapide, mieux faite* » (Stéphane),

« *J'ai commencé à Courtepaille ici depuis le tout début. En tant que plongeur. J'étais venu le samedi et le dimanche, histoire de gagner de l'argent [...] maintenant je suis adjoint* » (Roger),

« *J'aimerais avoir plus tard un poste de direction* » (Sylvie),

« *Mes projets pour l'avenir, c'est évoluer, monter en grade* » (Magali).

De plus, les remarques positives en relation avec l'image du groupe Accor soulignent l'avantage d'y travailler : « *Accor est un grand nom.* »

« *C'est un grand groupe, international, implanté partout à peu près... Enfin, il y a tellement de branches très diversifiées. Donc cela m'attirait dans le sens où rentrer dans un groupe comme ça, on sait qu'on peut toucher à tout* » (Aurélie),

« *L'avenir, je vous dis c'est progresser dans ce groupe Accor* » (Victor),

« *Puis, c'est vrai qu'avec Accor, on peut bouger partout, on peut aller dans toute la France ou en Europe* » (Stéphane),

« *Oui, je suis très très groupe Accor. Ça a déjà été une opportunité pour ma vie active, et je n'ai pas envie de perdre les acquis...* » (Coralie).

## 2. Le refrain des conditions de travail

Les difficultés à trouver et fidéliser des employés résultent des modalités de travail (horaires variables et décalés, en coupure, contraintes de disponibilité), de salaire, en particulier lorsque peu de perspectives d'évolution s'offrent à eux : « *Cela va être de plus en plus dur de trouver des personnes qui vont rester dans ces métiers-là, déjà à cause du salaire, du fait des horaires qui dérangent.* » Ce constat peut s'accroître selon les sites par des problèmes de logement, de transport, voire d'insécurité. Des horizons professionnels plus obscurs et des conditions d'emploi plus sensibles chez Courtepaille ne stabilisent pas la main-d'œuvre. Les difficultés relationnelles apparaissent également comme un point faible de ce secteur, exprimées à travers les témoignages et expériences des stagiaires, demandeurs d'emploi et anciens salariés.

## 2.1. Le tempo des horaires

Le point négatif mis en évidence concerne la flexibilité, les contraintes d'horaires, notamment *les coupures* pour les employé(e)s de la restauration qui allongent les journées, les rendent captifs de leur métier : « *Les coupures, c'est mortel.* » Les salarié(e)s disent avoir l'impression « *d'être tout le temps au travail* », de ne pas pouvoir profiter vraiment de ce moment : « *On n'a pas toujours le temps de rentrer chez soi.* » Si cette rengaine est plutôt exprimée par le personnel de la restauration, elle n'est pas complètement absente de l'hôtellerie. De plus, s'adapter aux exigences et parfois même aux caprices de la clientèle peut être également sources de tension et de fatigue. Le « *stress du service* », l'effet de « *servitude* » sont difficiles à supporter au fil des ans et motivent le départ de certains vers des tâches de gestion ou des emplois de collectivités. Le turn-over relativement important dans ces professions, lié aux problèmes de recrutement, a des répercussions sur les activités (intensification du travail, stress), la cohésion de l'équipe et la motivation de l'ensemble du personnel.

« *La coupure, c'est très dur même si l'on n'a pas d'obligation familiale : savoir qu'on va devoir repartir alors qu'on a déjà six à sept heures de boulot derrière. Il faut savoir gérer. Ne pas rester sur place* » (Nathalia, stagiaire Greta),

« *Je trouve ça très difficile. Je passe plus de temps dans les transports. Pendant ces heures de coupure, je n'ai pas vraiment le temps de me reposer* » (Julie),

« *C'est un métier où il y a beaucoup de contacts, mais c'est fatiguant, on est toujours debout* » (Jules),

« *On ne peut pas tenir jusqu'à l'âge de cinquante ans dans la restauration. Pour l'encadrement oui, c'est faisable, mais pas quand on est serveur. C'est un métier de jeunes !* » (Michel).

## 2.2. Des salaires modérés

La rémunération est l'un des premiers motifs de désengagement. Tel un refrain, cet avis est partagé par les employés, les responsables d'unité, les demandeurs d'emploi et les stagiaires du Greta : « *Au niveau salaire le groupe Accor n'est pas fort !* » Les chaînes ont la réputation de ne pas savoir reconnaître la compétence professionnelle. Chez Ibis et Courtepaille, les salarié(e)s déplorent l'absence de progression à l'ancienneté, leur fidélité à l'entreprise et leur conscience professionnelle ne leur semblent pas assez reconnues : « *Au bout de treize ans, rester avec un Smic !* » Du côté de Courtepaille, ce sont plus les disparités engendrées par le mode de rémunération qui sont critiquées.

« *Je trouve que les gens qui travaillent dans la restauration ne sont pas bien payés. Parce qu'on déborde souvent sur les horaires, c'est un petit peu à la disposition des clients. C'est quand même beaucoup de travail, c'est physique* » (Valérie),

« *Cela ne me dérange pas de travailler la nuit, à condition que le salaire suive, ce qui n'était pas le cas* » (Thierry, ancien salarié),

« *Nous on travaille une partie des nuits et c'est pas pour ça qu'on est payé plus cher. On travaille également le week-end, on n'est pas payé plus cher, alors que dans d'autres métiers ils le sont, je trouve ça pas normal. C'est pas motivant d'aller travailler un dimanche ou un samedi, en sachant qu'on est payé pareil qu'un jour normal* » (Marie),

« *Ce n'est pas normal d'être au Smic quand on a une formation* » (Luc, stagiaire Greta),

« *Dans les chaînes ils ne prennent pas en compte l'ancienneté. S'ils veulent éviter le turn-over, ils n'ont qu'à payer plus !* » (Dominique, CIDEF).

Les personnes qui utilisent les transports en commun font part de certaines difficultés : leur lieu de travail n'est pas toujours bien desservi, en particulier le soir, les samedis et dimanches, les horaires ne coïncident pas toujours avec le dernier métro ou bus, et parfois un sentiment d'insécurité apparaît. De plus, trouver un logement est compliqué pour certains, notamment sur Paris et Nice compte tenu du coût élevé. L'aide de la direction est parfois nécessaire pour faciliter l'installation, et une chambre d'hôtel est quelquefois mise provisoirement à la disposition des salariés d'Ibis.

« *Je faisais des horaires horribles. Et comme je n'ai pas le permis, je ne me déplace qu'en mobylette. De tous les temps. L'été c'est bien, mais l'hiver c'est moins bien...* » (Dominique, CIDEF),

« *Le pire des trucs à Paris est de trouver un logement, cela fait plusieurs mois que l'on cherche* » (Louise),

« *Le samedi, dimanche, les jours fériés, pas de bus, après cela fait une trotte. Pour beaucoup, il faut qu'ils partent absolument à l'heure, alors cela pose problème au niveau de l'équipe* » (Myriam),

« C'est la zone industrielle et les transports ici c'est vraiment... et surtout le soir parce qu'à partir de onze heures du soir, il n'y a plus de bus, si je n'ai pas de voiture aujourd'hui je ne sais pas comment rentrer chez moi » (Henry).

## 2.3. Des perspectives contrastées

Si des jeunes diplômés ont choisi l'hôtellerie de chaîne pour y faire carrière, des salariés plus anciens entendent peu de perspectives professionnelles : « J'espère avoir un poste un peu supérieur. » La démarche Acteurs paraît ciblée pour certains postes, tels les réceptionnistes, elle semble cependant plus limitée pour la cuisine et le service en étage. Chez Courtepaille, les possibilités de promotion ont moins de visibilité pour les serveurs. Les employé(e)s soulignent également la lenteur du processus de validation des compétences, et les contraintes de mobilité géographique sont un frein pour nombre d'entre eux/elles : « C'est difficile d'évoluer. Quand on est night, il y a peu de possibilités de passer en journée. Il faut changer de région » (Thierry, ancien salarié).

## 2.4. Un management imparfait

Des relations de travail tendues sont sources de démotivation et de désinvestissement. Ceci transparaît notamment à travers les expériences de plusieurs stagiaires et anciens salariés, femmes et hommes, qui font état d'un manque de considération et de reconnaissance de la part des responsables vis-à-vis du personnel, de relations professionnelles conflictuelles, d'une mauvaise organisation du travail.

« Ceux qui ont le plus de mal à recruter sont ceux chez qui les relations de travail sont exécrables, ceux qui nous considèrent comme des chiens... oui, c'est ça, comme des chiens. Ils sont connus dans le milieu ; ça se sait, ça se dit. Alors, il ne faut pas s'étonner. C'est pas tellement le salaire qui repousse les candidatures : finalement, il y a beaucoup d'activités mal payées. Ce sont les relations de travail. Ce n'est pas humain » (Dominique, stagiaire Greta),

« On demande au personnel d'être polyvalent, je pouvais aider en cuisine, au bar et on n'avait jamais un remerciement » (Chloé, ancienne salariée),

« La direction n'était jamais satisfaite, il fallait en faire toujours plus. C'était démotivant et l'ambiance s'est dégradée » (Laetitia, ancienne salariée),

« Dans un restaurant pour travailler, il faut avoir l'esprit d'équipe, il faut savoir s'entraider, communiquer. Là, il n'y a plus rien ici, c'est une horreur, moralement je suis atteinte » (Myriam).

## 3. Rythme et blues

L'impact du travail se manifeste à deux niveaux : la fatigue et un décalage avec l'ensemble de l'activité sociale. Ces métiers de services, même si les employeurs sont attentifs aux plannings, empiètent bien souvent sur la sphère privée et imposent des horaires atypiques. La vie en décalé devient une contrainte avec la présence d'enfants ou le souhait d'en avoir. Les solutions d'ajustement trouvées localement et individuellement fragilisent parfois la carrière dans le secteur, notamment pour les femmes. Au-delà des problèmes organisationnels, de nombreuses personnes ont exprimé, au cours des entretiens, la difficulté de construire des relations affectives durables.

### 3.1. Un rythme décalé

Le fait de travailler en horaires décalés et flexibles d'une semaine sur l'autre rend plus difficile l'accès à des activités en dehors du temps de travail, ce qui amène de nombreuses personnes qui entrent ou restent dans l'hôtellerie-restauration à cesser une pratique antérieure régulière. Celles qui persévèrent se heurtent à quelques obstacles. Quinze salarié(e)s parmi les quatre-vingt-deux interrogé(e)s déclarent exercer une activité sportive, culturelle ou associative. Les horaires, associés à la fatigue, constituent une barrière importante. Les employé(e)s doivent composer avec des rythmes de travail en décalage avec l'ensemble de la vie sociale qui leur laissent peu de temps libre.

« Je pratiquais de la danse et j'ai arrêté justement à cause des horaires » (Sylvie),  
« Avant d'être chez Courtepaille, je faisais du rugby et je jouais au foot mais bon le seul problème avec les horaires... je suis obligé d'arrêter » (Bernardo),  
« Ils devraient essayer de se mettre à la place des employés, penser qu'ils ont une vie en dehors du travail » (Amélie, ancienne salariée),  
« Le week-end on veut sortir, on veut faire la fête [...] on ne veut pas travailler le week-end parce qu'il y a des copains qui font ceci, qui font cela et nous on ne peut pas le faire » (Jacques),  
« En deux jours, je n'arrive pas à récupérer... je ne fais que dormir et après il faut reprendre... Je voudrais faire autre chose que dormir pendant mes temps de repos, être un peu moins crevée » (Céline).

### 3.2. Une conciliation au détriment de la carrière

Les cadences de l'hôtellerie-restauration ont des répercussions sur la vie personnelle des salarié(e)s, « on met sa vie privée entre parenthèses pendant quelques années », et la disponibilité que requiert ce secteur fait qu'il est difficile d'y envisager une carrière dans la durée :

« C'est bien quand on est jeune de faire soixante-douze heures, mais après quand on a une petite vie à côté, on a besoin d'avoir un peu de temps libre » (Arnaud),  
« Je pense pour l'instant... juste laisser la restauration. Pour l'instant, je n'ai pas d'autres idées. C'est vrai la restauration on arrive à un moment... Parce que les jours fériés, les samedis, dimanches, les soirs... C'est vrai je ne vais pas passer ma vie à continuellement... moi je n'arriverai pas à rester investi comme cela » (Roger),  
« Moi, j'essaie de planifier à long terme, et je me dis que maintenant avec un enfant, être disponible 100 %, finir à une heure du matin, ça va de temps en temps comme je le fais en ce moment en extra, mais je ne vais pas pouvoir travailler comme ça des années. En tout cas, je ne le souhaite plus » (Claude, stagiaire Greta),  
« La garde de mon fils m'a quand même empêchée d'évoluer professionnellement » (Magali).

C'est davantage pour les femmes que travail et famille sont perçus comme indissociables. Plusieurs soulignent que la restauration est « un métier qui est plus fait pour les célibataires ». Le célibat apparaît comme le modèle dominant et le taux de féminisation des postes de cadres montre bien que l'hôtellerie-restauration est une affaire d'hommes<sup>1</sup>. 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. »

De fait, la présence d'enfants en bas âge va complexifier la conciliation entre vies familiale et professionnelle, les femmes étant particulièrement confrontées à ces difficultés. Les horaires atypiques ne permettent pas aux parents d'avoir accès aux modes de garde collectifs standards et incitent les jeunes mères à sortir du secteur de l'hôtellerie-restauration<sup>2</sup> : « Je travaillais beaucoup en coupure [...] au niveau des salaires, on ne peut pas se permettre de prendre une nourrice dans la journée et le soir » (Jeanne). De nombreux exemples de mères quittant ces professions ont été évoqués, certaines ont perdu leur emploi en raison de maints arrêts... Ainsi, plusieurs jeunes femmes célibataires n'envisagent pas de fonder une famille en exerçant ces professions.

« Je connais des mamans qui ont été obligées d'abandonner leur emploi à cause des horaires qui étaient trop difficiles pour s'occuper de leur enfant correctement » (Edith),  
« Aucune nourrice ne les veut, parce que les horaires ne coïncident pas. J'ai des horaires trop ingrats, aucune ne les veut » (Catherine, CIDEF),

---

<sup>1</sup> Quelques chiffres le confirment : les femmes représentent 25 % des cadres salariés pour Ibis et 16 % pour Courtepaille. Parmi l'ensemble des personnels d'Ibis, 60 % sont célibataires et 20 % vivent en couple avec une ou plusieurs personnes à charge ; concernant ces collaborateurs, les femmes représentent seulement 12 % dans la catégorie cadre (source : « Diagnostic préalable », projet Équilibre, FSE-Equal, avril 2002).

<sup>2</sup> Le contraste est d'ailleurs surprenant entre la forte présence de mères rencontrées dans les Centres d'information des droits des femmes et leur petit nombre chez Ibis et Courtepaille (quatorze femmes).

« La vie de famille passe en premier ; je veux adapter ma vie professionnelle à ma vie familiale, et non l'inverse » (Claudia, CIDF),

« C'est le problème de toutes les femmes. Ça change selon l'âge des enfants [...] Quand on est jeune, c'est la vie professionnelle, mais après il faut réfléchir nous les femmes, il faut s'organiser. C'est un rôle difficile. Ménager la vie de couple et la vie pour soi » (Sylvia, stagiaire Greta),

« C'est très clair, il m'a très bien dit, on n'aura pas d'enfants tant que j'aurai un métier comme ça, avec des horaires comme ça. C'est en projet mais avec d'autres horaires... » (Rosalie),

« Sincèrement je me dis toujours si j'avais une famille, je ne pourrais pas faire ce boulot [...] Même s'il y a des gardes d'enfants, la maman a toujours besoin de voir son enfant » (Julie),

« Le travail le soir à la réception est dur, c'est dur aussi pour les transports, je ne pourrais pas avoir une vie de famille avec des horaires comme cela » (Anne),

« J'essaierai de trouver un autre emploi si j'avais un enfant, c'est clair, si il faut trouver quelqu'un le matin ou le soir, même si c'est les mamies qui le plus souvent s'en occupent... » (Caroline).

Afin de rester dans le métier, certaines employées ont négocié des horaires aménagés, avec plus ou moins de facilités, ou ont opté pour un temps partiel, d'autres souhaitent évoluer vers des postes à responsabilités. Quand le conjoint travaille dans le même secteur, les couples se croisent, ils se sont organisés pour avoir des horaires complémentaires, mais leurs jours de congés ne coïncident pas toujours.

« On a préféré le garder nous-mêmes, quitte à se sacrifier, nous, et on n'est pas souvent ensemble, en fait. Lui, il travaille la nuit et moi le jour, quand il arrive, moi je pars et quand il part, moi j'arrive » (Sophie),

« On a travaillé tous les deux dans l'hôtellerie en même temps. Quand j'étais du matin, elle était du soir, quand j'étais du soir elle était du matin ! On n'avait pas les mêmes week-ends. Honnêtement ce n'est pas très épanouissant pour notre vie de couple ! » (Nicolas).

Face au problème posé par la garde des enfants, l'entraide familiale est souvent un élément décisif du maintien des femmes dans l'emploi. D'une façon générale, l'organisation des parents repose sur un équilibre fragile :

« On court tout le temps ! [...] On lève les enfants à six heures trente, on part tous à sept heures dix, il me dépose ici pour sept heures trente, il repart dans l'autre sens pour déposer ensuite les enfants chez sa mère et après il va travailler pour huit heures. C'est toujours la course. Le plus dur c'est que les enfants sont fatigués, ils en ont marre. Ils ne veulent plus y aller si tôt. Et après elle [la grand-mère] emmène les enfants à l'école, elle s'en occupe. Le soir il finit à dix-sept heures donc il va chercher les enfants chez leur mamie et il rentre à la maison directement. Moi je rentre en métro et en bus, j'ai une heure quinze de trajet » (Léa).

L'investissement professionnel est parfois vécu comme un sacrifice, aussi bien par les femmes que par les hommes : « Mes enfants, il ne me voient plus, bientôt ils vont m'appeler monsieur ! » (Bernard).

« Je ne vous cache pas que des fois pendant un mois je ne l'ai pas vu du tout pendant le week-end parce que je travaillais. Donc, tous les week-ends, il était parti chez mamie. À la fin, il réclamait plus sa grand-mère que sa mère. C'était génial... » (Lucie),

« Je n'ai pas vu mon fils grandir » (Fabien, stagiaire Greta),

« Les repos qu'on a cela tombe en semaine et ma femme travaille [...] C'est compliqué... Si je ne suis pas bien chez moi, je ne suis pas bien au travail. Et en plus, quand je travaille le soir, je ne vois pas ma famille » (Roger),

« Les enfants exigent beaucoup d'organisation. C'est à la femme de s'organiser, les enfants, c'est moi, c'est tout ; c'est à moi de trouver des solutions : j'ai ma mère qui m'aide, mais pour moi c'est un sacrifice par rapport aux enfants » (Christiane, CIDF).

En fonction de leurs histoires et situations personnelles, les personnes ressentent différemment la variabilité des horaires, l'équilibre des rythmes, le rapport au métier évoluant en fonction des cycles de vie individuels. Ainsi, pour les jeunes femmes, l'hôtellerie-restauration permet l'acquisition d'une expérience et constitue une transition porteuse. Si cette vie « en décalé » ne pose, pour le moment, pas de problèmes à certain(e)s salarié(e)s jeunes et sans contraintes, ou avec des perspectives de carrière, d'autres en revanche projettent à plus ou moins longue échéance de quitter ce secteur afin de préserver du temps personnel et familial. De même, une partie des demandeurs d'emploi et des stagiaires justifient ainsi leur préférence pour la restauration collective.

### 3.3. Un attachement au territoire

Dans les établissements Ibis et Courtepaille, la mobilité géographique imposée à tout candidat à la promotion, facteur d'enrichissement des potentiels individuels, peut devenir un obstacle. En effet, cette question de la mobilité est sensible car elle renvoie aux projets personnels des salarié(e)s et est peu compatible avec une vie sociale et affective quelque peu stabilisée. Un(e) employé(e) prendra d'autant plus de risques professionnels que les autres pans de sa vie ne seront pas remis directement en question (attachement à l'environnement, préservation du milieu familial et social...).

Lorsque les personnes ont eu le coup de foudre pour la région, lorsqu'elles sont originaires du « pays », elles ne souhaitent plus en partir et elles vont privilégier leur ancrage local à une carrière au sein du groupe. En revanche, celles qui se stabilisent chez Accor pour les conditions de vie et de travail sont davantage prêtes à envisager des perspectives longues dans le groupe, avec des mobilités leur permettant de progresser en salaire. Plus encore que dans d'autres secteurs, l'entraide familiale est un élément clé de la poursuite d'activité des femmes, la famille est souvent sollicitée pour s'occuper des enfants compte tenu des horaires. Une mutation géographique, qui éloignerait les employées de leur réseau local, remettrait en cause ou déséquilibrerait cette organisation sociale et temporelle. Avec ou sans enfants, les employées apprécient d'avoir dans un périmètre restreint leur famille et amis.

*« L'envie de revenir sur Nantes m'a prise quand il [mon fils] est né, en fait. C'était trop difficile avec les nourrices et ce travail. Donc en revenant sur Nantes, mes parents étaient là pour m'aider à le garder »* (Alice),

*« Le problème après, c'est que l'hôtellerie demande à être mobile, et moi, je ne me sens plus du tout mobile [...] Changer de boulot mais pas de région [...] Ouais, ça s'appelle un coup de foudre... »* (Marc),

*« Je venais pour la région plus que pour le boulot. C'est vrai que c'était vraiment un choix de ma part de venir sur la Côte-d'Azur... »* (Olivier),

*« Faire bouger la famille, c'est bien mais il faut avoir une famille qui l'accepte. Il faut une famille qui s'adapte à chaque fois [...] Donc arrivé à un moment, on accepte de faire des déménagements, et puis un jour on se dit non, je ne bougerai plus, je ne suis plus mobile. Je vais plutôt m'occuper du bien-être de ma famille et puis je vais arrêter de leur faire subir des déménagements comme cela a été le cas jusque-là »* (Agnès).

## 4. Des pistes pour une harmonie

Quelles évolutions possibles pour une conciliation moins difficile ? Au regard de ces nombreux témoignages, plusieurs propositions transversales se dégagent afin de favoriser le recrutement et la fidélisation de la main-d'œuvre selon trois grands axes principaux : une attention aux conditions de travail, des actions en faveur des salariés sans formation et de la population féminine, des mesures ou des services en vue d'assurer un équilibre favorable aux différents temps de vie des personnels.

### 4.1. Gestion des temps professionnels

La gestion des plannings est un enjeu important, la possibilité de maîtriser son temps personnel constituant une attente forte. Mais auparavant, une attention doit être portée au profil et au choix des personnes affectées à l'encadrement des unités. Face à l'imprévisible, le facteur humain de la direction fait toute la différence, avec une bonne écoute et une attention à l'équité entre les employé(e)s. Une conduite souple des plannings, appuyée sur la prise en compte de la diversité des temps sociaux, des problèmes spécifiques rencontrés par les salarié(e)s à un moment donné de leur vie, engendre une moins grande tension, évite la déstabilisation de l'organisation sociale/familiale, éminemment fragile. Des progrès pourraient porter sur une organisation de plages horaires continues, évitant ainsi le travail en coupure, un développement des plannings autogérés, une rotation des jours à plus fort chiffre d'affaires chez Courtepaille, une vigilance à la gestion des dates de congés et des week-ends de repos, à l'alternance des rythmes du matin et du soir, une souplesse des horaires pour les parents...

Ces horaires flexibles incitent à réfléchir sur un meilleur ajustement entre les exigences de l'activité des hôtels et restaurants et les aspirations ou projets des individus. Ainsi, les salarié(e)s souhaitant travailler plus

à une période donnée pourraient capitaliser, afin de pouvoir ralentir, être plus disponibles au moment par exemple de la formation d'un foyer ou de l'arrivée d'un enfant. Un *capital temps de vie* est un axe à étudier : après quelques années d'activité à durée élevée, les personnels se verraient offrir des horaires allégés à un instant clé de leur vie, quitte à reprendre ensuite des durées plus longues.

## **4.2. Revalorisation et rémunération**

Les réseaux Ibis et Courtepaille bénéficieraient d'un argument de marketing social pour attirer et garder les employé(e)s, en revalorisant les salaires en général, en privilégiant une progression salariale liée à l'ancienneté, en établissant des primes pour fidéliser surtout chez Courtepaille (de fin d'année, d'ancienneté...), en développant une meilleure transparence, en adoptant une reconnaissance de certaines activités (par exemple, la formation de nouveaux arrivants), en rendant plus attractif financièrement le travail de nuit, en week-end ou en coupure. Il s'agit d'un point particulièrement sensible du rapport à l'entreprise, car il constitue un obstacle permanent à la gestion quotidienne de la conciliation vie personnelle-sphère professionnelle (frais de garde et de transport, domicile rapproché...). Dans les sites où la vie est particulièrement chère (Paris, Nice), la question de la rémunération prend une ampleur spécifique. Outre son aspect monétaire, le salaire a une dimension symbolique de reconnaissance de la valeur du travail.

## **4.3. Formation et promotion**

Un refrain positif se dégage de la démarche Acteurs qui permet de fortifier « le noyau dur des salariés » et joue un rôle fondamental pour engendrer des comportements de mobilité, comme support à la promotion. Dans certains cas, une attention privilégiée devra être accordée en faveur des personnels sans formation ou peu qualifiés (femmes de chambre, personnels de cuisine). De fait, les restaurants Courtepaille actuellement n'ont pas la possibilité de former sur d'autres postes et de diversifier les tâches alors qu'ils embauchent un personnel peu diplômé.

L'accès aux postes d'encadrement passe par une intense mobilisation temporelle et une mobilité géographique étendue. Que ce soit chez Ibis ou Courtepaille, les exigences de mutation géographique pénalisent les femmes, dans la mesure où leur maintien dans l'emploi est dépendant du réseau familial de proximité. Les carrières du côté féminin sont à faciliter avec le développement d'actions positives dans le cadre d'une réelle politique d'égalité des chances, en assouplissant entre autres les contraintes de mobilité géographique (restreinte à la métropole urbaine par exemple).

De plus, une validation des acquis au niveau du secteur professionnel est à privilégier. À un moment où la qualification constitue un atout sur le marché du travail, d'autres actions sont à favoriser : une construction de modes de suivi et de validation des compétences acquises par les salariés, une reconnaissance de l'expérience de travail au cours d'activités secondaires (initier et former les nouveaux arrivants...), un développement des supports pédagogiques plus adaptés au public, une élaboration de programmes d'enseignement débouchant sur des certificats de compétences reconnus par l'ensemble de la profession...

## **4.4. Des services de qualité**

Il s'agit de mettre en place des mesures favorisant un meilleur équilibre entre responsabilités professionnelles et responsabilités familiales et portant sur le développement des infrastructures de garde ou d'aides à domicile de qualité, à destination des mères et des pères avec de jeunes enfants : un soutien financier ou un réseau (nourrices, filles au pair, crèches partagées sur le secteur, places subventionnées par l'entreprise...); une création de lignes budgétaires prenant en compte les frais de garderies, la prise en charge après l'école, des jours de congés maladie, une garde d'enfant impromptue... Un partenariat avec des collectivités locales est à étudier afin de proposer un soutien aux parents ayant des horaires atypiques, de concevoir des modes d'accueil innovants de la petite enfance. De plus, un service gratuit pourrait être proposé pour informer, conseiller, accompagner les salariés dans leurs démarches administratives, et notamment les jeunes parents afin de faciliter leur organisation individuelle et familiale.

Une aide spécifique dans le domaine de l'hébergement paraît utile, avec par exemple des dispositifs d'aide financière au logement et de recherche de résidence, une caution prise en charge par Accor ou un prêt à

taux zéro, un hébergement gratuit le temps de trouver un appartement, des possibilités offertes aux salarié(e)s (achat, construction ou location d'appartements), une association avec des collectivités pour réserver des lieux d'hébergement...

En matière de transport, plusieurs solutions sont envisageables comme la mise en place de navettes ou taxis le soir, tôt le matin et lors de grèves, une subvention des cartes de bus ou des bons d'essence, une formule de défraiement liée au coût des déplacements domicile-travail, une négociation avec des taxis ou transporteurs, un partenariat pouvant être envisagé avec d'autres employeurs en vue d'une mutualisation de services de transports (du type taxi collectif facilitant le transport de tout le personnel de ménage et de service sur la zone, dont les horaires peuvent être convergents)...

Enfin, *une personne ressource « réconciliation des temps de vie »* au sein de chaque unité améliorerait la communication interne, en vue de transmettre des informations pratiques et recueillir les demandes des employé(e)s. Cette fonction serait éventuellement remplie par un ou une salarié(e), déchargé(e) de quelques heures.

À la lumière de ces nombreux regards croisés, la stabilité de l'emploi, les perspectives de carrière sont les principaux atouts des établissements Ibis et Courtepaille dans l'archipel de l'hôtellerie-restauration. D'autres dimensions comme la maîtrise du temps, la qualité du relationnel et l'esprit « familial » sont des éléments déterminants pour y rester. Cependant, l'accès à la sécurité économique, voire à la promotion sociale, exige de la part des salarié(e)s une flexibilité et une adaptation à des conditions de travail exigeantes qui façonnent leur sphère privée. De plus, les tensions ressenties entre les cadences, la valse des temps professionnel, familial et individuel, peuvent avoir des conséquences pour l'entreprise. D'où l'intérêt de privilégier des mesures originales pour compenser les contraintes relatives à ces métiers, ajuster et réconcilier travail, formation et vie personnelle, assurer un meilleur équilibre entre les exigences de l'hôtellerie-restauration et les aspirations des personnes.

## BIBLIOGRAPHIE

- Accardo A. & Corcuff P. (1986), *La sociologie de Bourdieu. Textes choisis et commentés*, Bordeaux, Le Mascaret.
- Amar M. & Viney X. (2000), « Recruter en 1999, des difficultés plus ou moins vives selon les métiers recherchés », *Premières Synthèses*, n° 22.1, Dares, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, juin.
- 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.
- 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.
- Djider Z. (2002), « Femmes et hommes : les inégalités qui subsistent », *Insee Première*, n° 834, mars.
- Dumontier F. & Pan Ke Shon J-L. (1999), « En treize ans, moins de temps contraint, plus de loisirs », *Insee Première*, n° 675, octobre.
- Maille S. (2002), « L'hôtellerie de chaîne en 2000. Un bouleversement de l'offre hôtelière », *Insee Première*, n° 820, janvier.
- 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.



# Le travail entre le professionnel et le domestique

Emmanuel Triby

Analyser le travail, ses conditions et son exercice, dans l'hôtellerie-restauration, et en particulier chez Ibis et Courtepaille, doit d'abord viser à identifier des spécificités ; celles-ci peuvent découler de stratégies propres à un groupe et leurs déclinaisons dans ses différents établissements<sup>1</sup>. Ce peut être également l'effet de l'histoire propre à une entreprise, des circonstances et des adaptations successives. Mais, derrière les spécificités que l'on cherche à déterminer, resurgissent les grandes tendances d'évolution d'un secteur d'une part, les changements dans l'organisation de l'activité sociale, d'autre part. Il n'est donc pas toujours aisé de distinguer ce qu'il conviendrait d'imputer à une singularité et ce qui s'inscrit dans une évolution globale, sectorielle et/ou macroéconomique.

Nous partons d'un constat : dans les établissements enquêtés, des tensions contradictoires traversent la question du travail et de son organisation. En nous appuyant sur ce constat, nous avançons trois hypothèses pour tenter d'éclairer ces tensions et leur persistance tenace ; elles sont au croisement des tendances générales de l'activité et des particularités d'un groupe au sein de son secteur. La stratégie du groupe se précise alors en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail. L'enjeu de la conciliation s'impose ainsi avec beaucoup plus de force, en termes d'activités, professionnelle d'un côté, domestique de l'autre ; une autre perception de la division sociale du travail surgit.

## 1. Des tensions contradictoires structurent la question du travail

Une première lecture des entretiens réalisés dans les cinq sites et les deux types d'établissement, ainsi que leur confrontation à des données plus objectives, dessinent nettement l'existence d'apparentes contradictions dans les modalités de valorisation du travail dans cette activité économique. Notre souci doit être d'éclairer l'existence de ces *tensions* apparemment indépassables dans les pratiques de gestion des ressources humaines des établissements enquêtés, pour tenter ensuite une généralisation. Nous en relevons trois, principalement, qui nous semblent condenser la problématique du travail propre à ce secteur, et au groupe Accor, en particulier.

### 1.1. Tension 1

À l'instar d'une grande partie du secteur de l'hôtellerie-restauration, les établissements Ibis et Courtepaille se caractérisent par la persistance de conditions de travail peu attractives<sup>2</sup> et des perspectives de carrière hypothétiques pour les moins qualifiés, alors que, par ailleurs, la pénurie de main-d'œuvre y est structurelle<sup>3</sup>. Le retournement conjoncturel actuel confirme cette tension (Viney 2003). Cette pénurie semble se payer d'abord d'une moindre exigence de qualification spécialisée : seule la moitié des salariés en activité a une qualification dans le secteur. Ceci ne signifie pas qu'ils ne disposent pas de diplômes, mais cela va peut-être influencer les perspectives en termes de mobilité : difficile progression de carrière pour les non-qualifiés, moindre attachement à la branche pour les qualifiés dans d'autres spécialités et secteurs. La mobilité implique également de recourir à une main-d'œuvre jeune et plutôt peu stable. Cette situation condense les caractéristiques de la stabilisation de la main-d'œuvre juvénile (Lopez 2004). Ceci complique la compréhension des raisons de l'attractivité des emplois ; c'est en termes de recours, en situation de

---

<sup>1</sup> Je remercie Michèle Forté pour sa lecture attentive de la première version de cette contribution.

<sup>2</sup> Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, 37 % des actifs ont plus de quarante heures de travail par semaine alors que ce chiffre n'est que de 22 % dans l'ensemble de la population active, 61 % travaillent le dimanche (contre 29 % dans la population totale), 22 % travaillent la nuit (contre 15 %), 44 % ont des journées de plus de dix heures (contre 27 %). Cf. Amira (2001).

<sup>3</sup> Cette situation est particulièrement nette dans une région comme l'Alsace que sa position limitrophe a installé durablement une demande de travail excédentaire, notamment dans ce secteur déjà globalement marqué par cet excès (OREF Alsace 2000 ; COT Alsace « hôtellerie-restauration » 2000).

recherche d'un complément de ressources, ou de repli temporaire, en recherche d'emploi, qu'il faut simultanément les saisir.

## 1.2. Tension 2

Les salaires sont très bas alors que l'absence d'heures supplémentaires et surtout des conditions de travail éprouvantes justifieraient une compensation salariale, immédiate et progressive. Parmi ces conditions, on relèvera notamment la banalisation des temps de travail atypiques : travail de nuit, travail le soir (au-delà de vingt-deux heures) ou le *week-end*, les *coupures*... En somme, les salariés du secteur doivent y assumer l'obligation de travailler quand une majorité d'autres salariés ne travaillent pas, ou n'ont guère de raison de le faire (touristes, inactifs). À cette *distinction* peu motivante, il faut ajouter l'intensité du travail à certains moments de la journée (le « coup de feu », la réception de groupes...), le port d'objets relativement pesants (dans la restauration surtout) et la fréquence de la position debout dans l'exercice de différentes fonctions (accueil, services en salle ou en cuisine, ménages...). Et malgré cela, une véritable dynamique salariale semble ne pas pouvoir se réaliser : « *Des frustrations surgissent de cette tension entre l'accroissement des exigences auxquelles les salariés doivent répondre à court terme et le caractère différé de la reconnaissance qu'ils peuvent en attendre* » (Monchatre 2003).

## 1.3. Tension 3

L'activité semble en outre marquée par un *turn-over* important obligeant au maintien d'une demande de travail relativement forte ; pourtant, l'hôtellerie-restauration de chaîne notamment cherche à développer le professionnalisme et la culture d'entreprise. Au niveau du secteur, cette situation quelque peu tendue paraît *normale*, au point, par exemple, de ne pas vraiment intégrer l'ancienneté dans les salaires ; chez Ibis par exemple, la participation à Acteurs, programme de formation propre au groupe, est plus rémunératrice que l'ancienneté. De même, cherche-t-on à limiter le poids de la socialisation professionnelle dans l'activité (formation qualifiante) pour préférer les actions symboliques de l'appartenance (les formations courtes d'adaptation, notamment). On cherche ainsi à éviter les inconvénients de la formation qualifiante qui favorise la mobilité externe tout en s'assurant de retenir une main-d'œuvre qui ne peut valoriser ce type de formation « maison » qu'au sein du groupe qui la prodigue.

La situation générale du secteur est résumée ainsi par Sylvie-Anne Mériot (2000) : « *La profession tend à rencontrer des difficultés pour recruter un personnel jeune et peu qualifié auquel elle offre des conditions d'emploi médiocres et peu de possibilités d'évolution professionnelle.* » Et pourtant, Ibis et Courtepaille ne semblent pas avoir les mêmes difficultés ; en l'occurrence, l'hôtellerie paraît avoir moins de difficultés à retenir sa main-d'œuvre et à la remplacer de façon satisfaisante pour l'employeur. La restauration pâtit plutôt d'une forte instabilité et d'une main-d'œuvre plus rétive à se soumettre à la discipline de l'activité. Dans ce contexte contrasté, il s'agit d'élucider l'image assez positive que produit et entretient le groupe Accor, dans la plupart des établissements enquêtés, quand, de façon générale, le secteur de l'hôtellerie-restauration a plutôt mauvaise réputation.

En fait, tout se tient en matière de positionnement stratégique (cf. Schéma 1). Le positionnement pour lequel le groupe a opté va produire des effets externes sur le marché du travail potentiel et internes sur les comportements de la main-d'œuvre produisant en retour des contraintes en matière de gestion des conditions de travail, qui elles-mêmes vont imposer de préserver son positionnement.

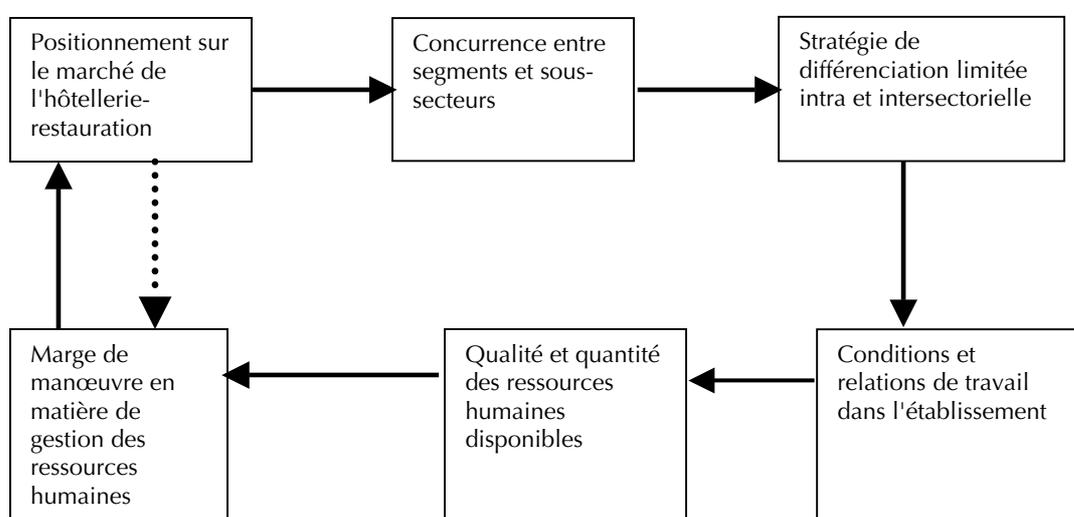
Il convient d'expliquer la position singulière d'Ibis et de Courtepaille dans le secteur autant par des facteurs économiques (liés à la nature de leur activité et aux caractéristiques de leurs marchés) que par des facteurs sociaux ou psycho-sociaux, du côté des représentations et des attentes de l'offre de travail. Sous cet angle, les modalités de la gestion interne du personnel deviennent les conditions de mise en forme du travail en phase avec *l'image* que l'on veut donner de l'établissement avant tout. Et c'est dans cette image que doivent se refléter les aspirations des salariés. La stabilité, voire la croissance, des ressources humaines tient à l'équilibre qu'Accor est capable d'entretenir entre la représentation de soi des salariés et la représentation des établissements du groupe vis-à-vis de sa clientèle. La rupture éventuelle de l'équilibre repose crûment la question des conditions de travail.

Par ailleurs, les difficultés de recrutement rencontrées par l'hôtellerie-restauration s'inscrivent dans la dimension territoriale des marchés du travail ; comme « *le coût relatif de la mobilité est beaucoup plus*

élevé pour les bas salaires » (Céreq 2000), la territorialisation est d'autant plus forte que les emplois offerts sont peu qualifiés et mal rémunérés. C'est ainsi que l'ampleur du marché potentiel en Île-de-France assure un volant de main-d'œuvre important, mais d'autant plus volatil, alors que la banlieue de Nantes restreint le potentiel de personnel, mais entretient la stabilité et l'attachement à certaines conditions de travail. Le marché local de travail est donc assez décisif ; s'il est dynamique, les établissements n'ont pas trop de mal à dénicher une main-d'œuvre disponible, même très éloignée de la qualification hôtelière (Warzée 2003). L'existence d'une forte polarisation des mouvements migratoires (les métropoles régionales) ou celle d'une population jeune en quête d'emplois « alimentaires » (les villes universitaires) sont particulièrement bienvenues<sup>4</sup> ; elles induisent vraisemblablement la localisation de certains établissements enquêtés, mais pas de la totalité. Certains d'entre eux connaissent en effet une plus grande difficulté à fixer la main-d'œuvre compte tenu des conditions d'accès (transport, hébergement...) et de leur coût, relativement aux rémunérations offertes. C'est particulièrement le cas des établissements de la zone de Nice particulièrement bien pourvus en hôtels-restaurants, de plus haute gamme.

Schéma 1

### LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : CONTRAINTE OU VARIABLE STRATÉGIQUE ?



## 2. Trois hypothèses explicatives des conditions et de l'exercice du travail

Expliquer des contradictions dont on pressent qu'elles ne sont qu'apparentes n'est pas chose aisée. Cela suppose de faire appel à des modèles compréhensifs mêlant les hiérarchies symboliques et des systèmes de préférence, la diversité des modes d'implication dans leurs tâches par les salariés et l'éventail des leviers activés par les entreprises pour les maintenir dans les normes de valorisation qu'elles se sont fixées.

En première analyse, pour expliquer la position particulière des établissements du groupe Accor, serait avancée une stratégie de *mise en forme* des conditions de travail, que l'on sait intrinsèquement négatives, de manière à rester malgré tout attractif<sup>5</sup>. Cette mise en forme passerait par certains dispositifs, permettant à nos deux types d'établissement d'arriver à entretenir *une mise au travail* efficace (donc rentable) dans une activité fortement contrainte par ses caractéristiques propres : disponibilité et égards vis-à-vis des clients, forte variabilité du rythme d'activité, amplitude de la journée et *coupures*...

<sup>4</sup> Notamment dans les zones qualifiées par Warzée (2003) de « zones à démographie et emploi dynamiques, à migrations favorables ».

<sup>5</sup> Rappelons quand même que dans l'hôtellerie de chaîne, les coûts salariaux sont supérieurs de 20 % à la moyenne du secteur, pour un chiffre d'affaires par personne occupée de 50 % supérieur (Maille 2002).

Une seconde approche expliquerait la position favorable des établissements Ibis et Courtepaille par l'effet de la combinaison de petits dispositifs – du type « contrat 15 »<sup>6</sup> par exemple ou « l'autogestion » des congés dans d'autres établissements – et de l'exercice d'un pouvoir hiérarchique oscillant entre un paternalisme rigoureux et l'injonction vigoureuse, suivant les personnalités des membres des directions et le type d'activité concernée (hôtellerie ou restauration). Il s'agit d'alterner la pression externe, le client, et la pression interne, la hiérarchie au sein d'un établissement lui-même inscrit dans un groupe solidement hiérarchisé et développant une forte culture du client. Cela permet de jouer sur deux leviers, fonctionnant dans deux registres dialectiques, simultanément ou alternativement : l'implication personnelle et l'exercice de l'autorité, dans les registres de la motivation, d'un côté, de la maîtrise et du pouvoir, de l'autre.

Mais, même si elles éclairent la situation des établissements enquêtés, ces interprétations sont trop limitées. Pour construire notre analyse, trois propositions d'explication sont avancées visant à comprendre la position des établissements Ibis et Courtepaille sur la question de l'emploi et du travail. Il doit être clair que ces explications recouvrent des réalités assez contrastées entre les établissements, et surtout entre l'hôtellerie et la restauration. De façon générale et donc réductrice, nous pouvons avancer que la restauration exacerbe ce qui, dans l'hôtellerie, apparaît de manière plus estompée, et les politiques pratiquées concourent à redéfinir la position des établissements du groupe sur le marché du travail de l'hôtellerie-restauration et plus largement de toute l'offre de travail susceptible d'y accéder. Le Schéma 2 (page suivante) tente d'illustrer cette position tout en repérant, très sommairement, les critères incitatifs proprement *distinctifs* pour les salariés intéressés par cette branche d'activité.

## 2.1. Première hypothèse : une mise en représentation des fonctions domestiques dans le champ professionnel

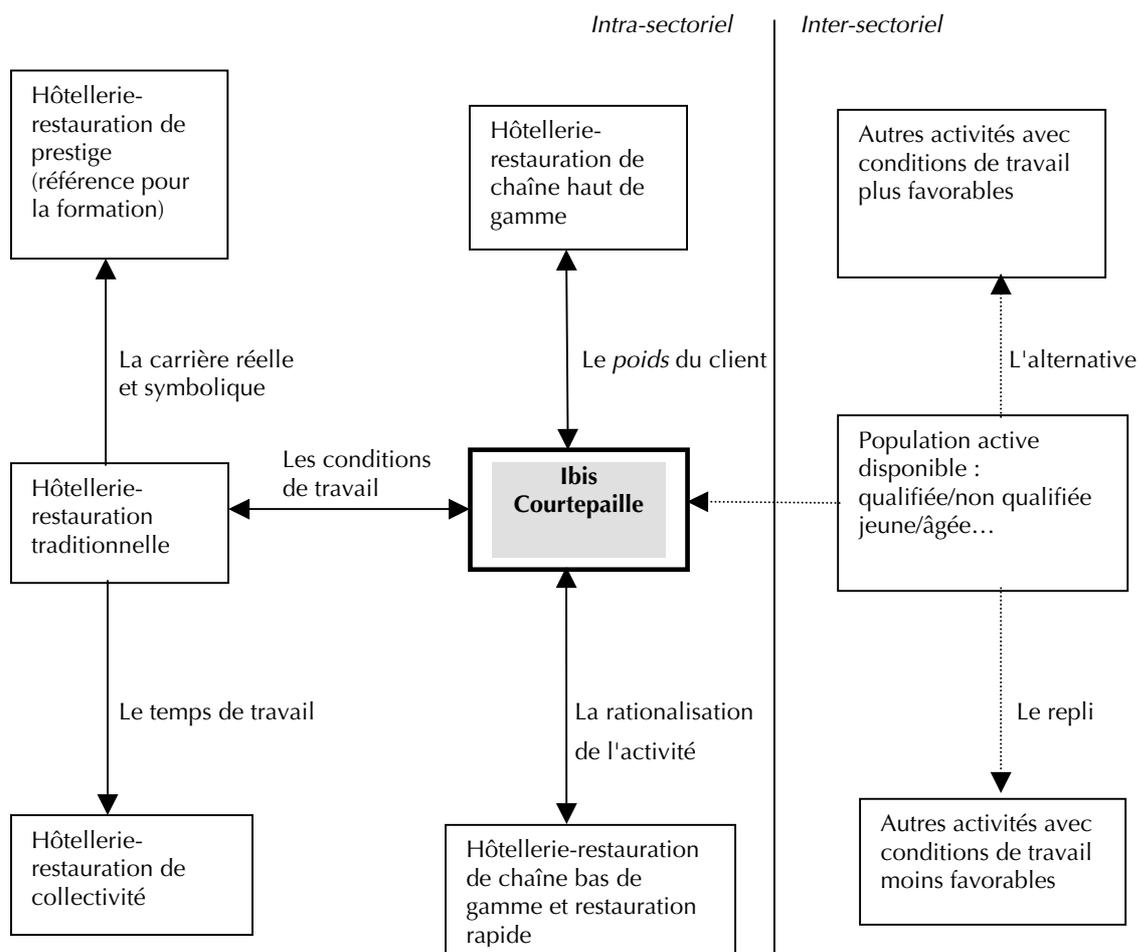
Appartenant à l'hôtellerie-restauration de chaîne, ce groupe fonctionne en puisant dans les proximités que son activité entretient avec la sphère domestique ; elle se nourrit en outre du besoin primaire d'interaction des individus. Ces deux caractéristiques relationnelles sont censées concourir à une forte intégration et une bonne implication, sans avoir forcément à en payer le prix, sous forme de salaire notamment. L'intégration se fait par l'entrée dans le *cercle* de l'équipe, la *famille* de l'établissement, afin d'être à même d'accueillir un autre cercle, celui d'une clientèle plus ou moins habituée. Le fait est qu'il n'y a pas toujours de tuteur chargé de l'accueil et de la formation des nouveaux recrutés ; dans ce cas, c'est la direction qui prend ces tâches en charge, oscillant entre le maternel (le cercle) et le paternel (la règle). Quand c'est une autre personne, elle se fait appeler « parrain », restant dans le registre familial. Ces dispositions alternatives semblent illustrer la préférence pour le sentiment d'appartenance « domestique » ou « familial » sur la socialisation professionnelle. Cela n'empêche pas un certain nombre d'apprentissages formels, mais ceux-ci n'ont de sens et d'efficacité que portés ou *habités* par des personnes soucieuses de « *faire plaisir* », faire en sorte que le « *client se sente bien* », « *comme chez lui* »...

Cette mise en scène, matérielle et symbolique, pourrait expliquer aussi bien les conditions de travail difficiles que l'attrait un peu paradoxal pour cette activité, autant auprès des jeunes qu'auprès de salariés demandeurs d'emploi plus âgés. Plus encore qu'une variété de tâches, c'est une variété d'attitudes et de relations qui constitue cette activité. De même, peut-on avancer que cette mise en représentation, parce qu'elle risque en permanence de faire naître certaines dérives (familiarités, explosion verbale, variabilité relationnelle...), explique l'importance décisive de la *qualité* des relations de travail, notamment hiérarchiques ; cela est lié, bien sûr, à la logique de fonctionnement d'une organisation productive en général, mais, en l'occurrence, c'est encore plus déterminant dans ce type d'établissement.

---

<sup>6</sup> Un client non satisfait dans les 15 minutes après sa demande peut demander le remboursement de sa chambre. Le client n'a donc aucun caractère symbolique, comme c'est le cas dans les démarches qualité ; il peut s'exprimer « en direct ».

*Schéma 2*  
**STRUCTURE DES MARCHÉS DU TRAVAIL DANS L'HÔTELLERIE-RESTAURATION :  
 QUELS BESOINS DE DISTINCTION PAR RAPPORT À QUELLES CONCURRENCES ?**



Ce modèle familial-professionnel privilégie forcément le « *relationnel* » entre les salariés, et, bien sûr, avec la clientèle. Comme le note un salarié, c'est le principal « intérêt » du métier. Ainsi investies, les relations de travail comportent le risque du surinvestissement, générateur de tensions et d'un risque d'arbitraire. Comme pour d'autres activités fondées sur un « *relationnel* » fort, le stress ou le sentiment d'usure par le travail résultent au moins autant de dysfonctionnements relationnels que de l'intensité de l'activité ou des modalités de son organisation. De même, l'impression d'être « *décalé* » par rapport aux autres actifs est ressentie de façon d'autant plus forte que ce décalage empêche d'avoir une vie familiale extérieure normale et tend à inciter, sauf dans la région parisienne, à reporter sur les salariés de la « maison » ce besoin de faire cercle, de partager de l'intime... Ce n'est pas qu'une question d'organisation des temps sociaux ; il y a tendance à transférer sur le collectif de travail un désir de famille, de *familiarité*, difficile à satisfaire à l'extérieur, et prolongement *naturel* de l'activité professionnelle.

Deux grandes clientèles fréquentent les établissements Ibis et Courtepaille : celle qui vient durant la semaine et à midi pour la restauration est une clientèle de salariés en activité ; celle du week-end et des soirées est plutôt familiale. Dans le premier cas, on doit espérer retrouver, l'espace d'une pause, ce qu'offre la sphère privée : écoute, disponibilité, convivialité peu régulée... Dans le second cas, on va transposer dans l'hôtel et le restaurant les comportements que l'on développe dans la sphère privée, sous une forme en partie « *rêvée* », éventuellement en les amplifiant, puisque c'est une *sortie* familiale : en prendre et en reprendre (le « supplément de frites »), chipoter sur la saveur ou la température, faire partager ses impressions, bonnes ou mauvaises... La satisfaction (de préférence exprimée), la fidélité, la régularité, deviennent des caractéristiques de cette clientèle et l'occasion d'une évaluation plus ou moins sauvage des personnels en service.

On peut jouer sur des « frontières » entre les deux sphères (domestique et professionnelle), mais aussi sur les continuités et les filiations qui existent également entre elles. La *transposition* de l'une à l'autre se construit selon trois modalités différentes :

- *les analogies possibles entre les deux domaines d'activité* qui tiennent à la nature de certaines tâches : servir à manger, accueillir à l'arrivée ou le matin, répondre aux besoins de la nuit (petite faim, malaise ou mal-être...). L'ambiguïté est ici immense et peut être source d'un sentiment de dévalorisation, chez les femmes notamment, ou de considération, au contraire. Des attitudes propres à la sphère domestique, toujours plus marquée par les différences de situation et de fonction entre les genres, peuvent produire des comportements difficilement tolérables : une façon d'appeler ou d'exiger un service, l'expression d'une volonté un peu capricieuse, une manière excessive de se sentir « *chez soi* »<sup>7</sup>... Dans le même temps, coexiste un sentiment d'utilité, d'humanité. Dans tous les cas, ce contact est fortement consommateur d'énergie pour les salariés ; ceci d'autant plus que, souvent, des contraintes de temps, à la pause de midi notamment, mettent en péril ces attitudes *domestiques* prévenantes ;
- *les transferts d'attitudes et de comportements* forgés et développés dans la sphère domestique, familiale, et qui sont valorisés dans l'activité professionnelle. Ceci est particulièrement illustré par le fait que, plus qu'ailleurs, l'entreprise a moins besoin de personnes formées et qualifiées que de personnes « *éduquées* » (Céreq 2000). L'important est d'exprimer certaines compétences relationnelles, notamment des dispositions à l'accueil, au service à la personne... dans un cadre qui n'a rien de domestique<sup>8</sup>. D'où la nécessité, pour le personnel, de se former à être professionnel dans une situation qui pourrait ne pas l'être ; en particulier, naît ce besoin de « *rationaliser l'interaction* » pour éviter une confusion de registre relationnel et rester efficace (Combes 2002) ;
- *les passages d'une sphère à l'autre*, qui expriment une volonté ou un refus de les séparer dans le jeu des contraintes qui pèsent sur chacun : l'usage des *coupures* suivant les personnes est à cet égard révélateur<sup>9</sup>. Certains inscrivent la coupure dans une division assez stricte entre les deux temps ; la coupure est justement recherchée pour pouvoir prendre ses enfants en charge, en particulier à la sortie de l'école, vers seize heures. Pour d'autres, les coupures sont occupées sur le lieu même du travail, comme si un milieu aussi familial ne pouvait pas facilement être quitté, ne fût-ce que quelques heures ; à cet égard, nous ne pensons pas que le fait de ne pas quitter son établissement pendant la coupure soit simplement justifié par des raisons de temps ou de coût.

## 2.2. Deuxième hypothèse : l'industrialisation toujours inachevée d'une activité qui doit rester artisanale (au risque du « déclassement »)

L'importance du *domestique* dans l'hôtellerie-restauration n'est sans doute pas étrangère à la difficulté qu'il y a apparemment à opérer une véritable industrialisation de son activité. Une volonté de préserver un certain positionnement de gamme y est également pour beaucoup dans ce qui peut être interprété comme une résistance à une *servuction* efficace (Gadrey 1992) : l'application des modes d'organisation de la production industrielle à la production des services. Le secteur de l'hôtellerie-restauration « *valorise avant tout ses caractéristiques artisanales et l'implication personnelle des individus* » (Mériot 2000). Inscrite dans une chaîne hôtelière, la situation des hôtels Ibis et des restaurants Courtepaille est à cet égard particulière. Ici, la prégnance du modèle industriel sur l'organisation est incontestable ; pourtant, l'activité elle-même fait appel à des qualités et des attitudes qui la tire toujours vers son origine artisanale. Le groupe Accor semble vouloir fonctionner sur ce dualisme.

À la différence des industries manufacturières, l'hôtellerie-restauration n'a pas à s'inventer un client fictif et pourtant « présent » dans l'atelier, dans l'esprit des démarches-qualité. Il est là, bien réel, impatient, pressé, capricieux éventuellement. Nul besoin, dans ce cas, de créer un client imaginaire ou d'élaborer un « juste-à-temps » pour augmenter l'intensité du travail et l'implication des salariés, comme on le pratique dans l'industrie. Le temps contraint y est le temps réel avec ses intensités variables, ses ruptures et ses coupures.

---

<sup>7</sup> On doit se demander ce que les nouveaux comportements familiaux vont engendrer à cet égard : individualisme consumériste, « droits » de l'enfant, autorité en question...

<sup>8</sup> « *Educated but not skilled* » : l'important est d'être « prêt » à travailler dans ces métiers...

<sup>9</sup> Mais on pourrait aussi relever que c'est le même « taxi » (la même compagnie avec laquelle on a un accord) qui amène le client de l'aéroport et ramène la salariée chez elle à une heure tardive.

Ces facteurs d'intégration efficace sont dans la nature même de cette activité de service qui emprunte l'essentiel de ses caractéristiques à la sociabilité primaire des individus : rythmes circadiens, besoins physiologiques (manger, dormir...), pratiques de l'interaction et du lien...

Mais, que les horaires et les temps de travail notamment soient fixés par la demande constitue de moins en moins une particularité de cette activité. En effet, dans maintes autres activités, la généralisation de la production en continu, le 3 x 8 puis le 5 x 8, la réduction drastique des stocks..., toutes ces dispositions concourent à introduire la demande *dans* le processus du produit. Le paradoxe est que cette caractéristique intrinsèque de l'activité de l'hôtellerie-restauration pourrait constituer aujourd'hui un obstacle à sa modernisation, puisque cela limite sa rationalisation possible, source de transformations efficaces et de gains de productivité. À moins que, prenant acte des limites de cette rationalisation, elle devienne une sorte de modèle concurrent de l'activité artistique (Menger 2002).

L'industrialisation appelle pourtant cette rationalisation de l'activité. Pour nos interlocuteurs, la question est de savoir jusqu'où il est possible de mener cette rationalisation sans basculer dans l'hôtellerie-restauration bas de gamme ou le simple *fast food*. Il semblerait que les établissements analysés ont poussé au plus loin leur effort de rationalisation ; cela les rend sans doute plus sensibles aux pénuries de main-d'œuvre, quand la conjoncture s'améliore, surtout s'ils maintiennent leur volonté de ne pas jouer sur la durée du travail (Tasso 2001). L'effort de rationalisation se marque notamment dans le respect des règles de droit (l'application impersonnelle de la règle) qui, à la différence de la restauration traditionnelle, empêche de gratifier le salarié de « petites enveloppes » pour reconnaître son apport au fonctionnement de l'établissement. Ce même effort s'exprime dans le système de répartition du *droit de service* de restauration, source d'injustice et de frustration. Tout doit être codifié, sinon transparent. D'une certaine manière, l'industrialisation forcément limitée, et pourtant développée à son maximum, pèse sur les modes de gestion des ressources humaines et des relations de travail. La rationalisation la plus aboutie à cet égard est l'externalisation de la fonction « ménage » dans l'hôtellerie du groupe Accor, transposant à l'extérieur les problèmes que génère presque spontanément toute tentative de faire porter sur l'organisation du travail elle-même la charge d'optimiser la productivité (réelle et en valeur).

### **2.3. Troisième hypothèse : sur le marché de l'hôtellerie-restauration, domine toujours le modèle de la petite entreprise familiale**

Cette domination est d'abord quantitative, le secteur étant essentiellement constitué d'une multitude de petites unités à caractère surtout familial ; mais cela sort du champ de notre enquête. Ce qui importe ici est l'existence d'une domination organique ou substantielle par ce type d'entreprise et de rapports de propriété. Celle-ci est à la fois quantitative, en nombre d'établissements, ce type est très nettement le plus nombreux, et qualitative, au sens où elle oblige les autres types d'entreprises à se définir par rapport au type dominant (Schéma 2).

Cette domination de la petite entreprise est matérielle autant que symbolique. Elle est matérielle, parce que, pour une entreprise comme Accor, il peut y avoir des risques à développer une différenciation trop nette entre les chaînes et les producteurs indépendants ou traditionnels dont les marchés du travail sont relativement séparés : niveau de salaires, temps de travail... La mobilité entre ces deux segments de marché est importante et réversible, d'une part, l'activité globale reste sensible aux évolutions de la conjoncture, d'autre part. La domination est aussi symbolique parce que la petite entreprise reste toujours la référence implicite ou explicite de nombreux salariés rencontrés.

En effet, il y a des différenciations qui distinguent et donc attirent la main-d'œuvre, et il y a des différenciations qui dévalorisent et donc repoussent les candidatures potentielles ; certaines sont objectives ou objectivables, d'autres sont symboliques voire imaginaires<sup>10</sup>. Pour Ibis et Courtepaille, il s'agit de développer des éléments distinctifs qui attirent la main-d'œuvre, puisqu'il semble acquis que l'on ne peut pas miser sur une grande stabilité de cette main-d'œuvre. Quand on choisit de travailler à Ibis ou Courtepaille, c'est pour des conditions qui les distinguent de la petite entreprise dominante : respect appliqué des règles de droit du travail, particulièrement à Ibis, possibilités de mobilité interne, direction salariée donc aux intérêts peut-être plus convergents avec ceux des employés... Avec les risques de fuite du personnel vers des établissements censés être plus rémunérateurs et les contraintes que cela entraîne pour

---

<sup>10</sup> Quand, par exemple, certains demandeurs d'emploi (des femmes surtout) orientés vers ce secteur arrivent encore à concevoir la cuisine d'un restaurant comme un prolongement de la cuisine familiale.

l'encadrement, le groupe Accor a pris l'option de la différence, ou plutôt le choix de se soumettre à la logique économique d'un groupe qui veut continuer de se développer, et donc doit préserver sa singularité, formelle vis-à-vis des autres chaînes, réelle vis-à-vis des petits indépendants (Tableau 1).

*Tableau 1*  
**IBIS-COURTEPAILLE : UNE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION LIMITÉE DES  
CONDITIONS ET DES RELATIONS DE TRAVAIL**

<b>Différenciation et attractivité : là où Ibis et Courtepaille se distinguent</b>	<b>Non-différenciation et risque de non-attractivité dans et hors du secteur</b>
La stricte application du droit du travail (chez Ibis plus que chez Courtepaille, dans l'hôtellerie plus que dans la restauration)	Un droit social particulier relativement peu protecteur en termes de durée et de temps de travail notamment (39 heures, Smic hôtelier, travail de nuit...)
La qualité des relations de travail (1) : les relations hiérarchiques	Des niveaux hiérarchiques bien différenciés (reflétés dans les différences de salaires entre cadres et non-cadres)
La qualité des relations de travail (2) : les relations entre pairs	Une certaine compétition (attisée par l'individualisation)
La gestion des plannings : des plannings plutôt stables et « autogérés »	Des plannings « chargés » : week-end, soirée, nuit...
Les avantages en nature offerts aux salariés (garantie Ibis pour des baux, l'hébergement temporaire...)	Le respect d'une tradition du secteur : l'hébergement des salariés
Les avantages monétaires offerts aux salariés (carte Ibis...)	De faibles différenciations salariales entre employés
Le refus des heures supplémentaires et la récupération des heures en excès	La persistance quasi générale des <i>coupures</i> dans la journée
Le relativement faible recours au travail à temps partiel	Le faible recours à l'intérim (au moins jusqu'à présent)
Des compléments de salaire (primes) en fonction d'une validation interne	Un niveau général de salaire plutôt modeste par rapport à d'autres branches
Des différenciations de salaire plus formelles que réelles (participation à la démarche Acteurs, individualisation...)	Des différenciations effectives importantes des salaires entre cadres et non-cadres
L'accès à la promotion lié à la mobilité géographique	Des promotions assez difficilement accessibles pour les moins qualifiés

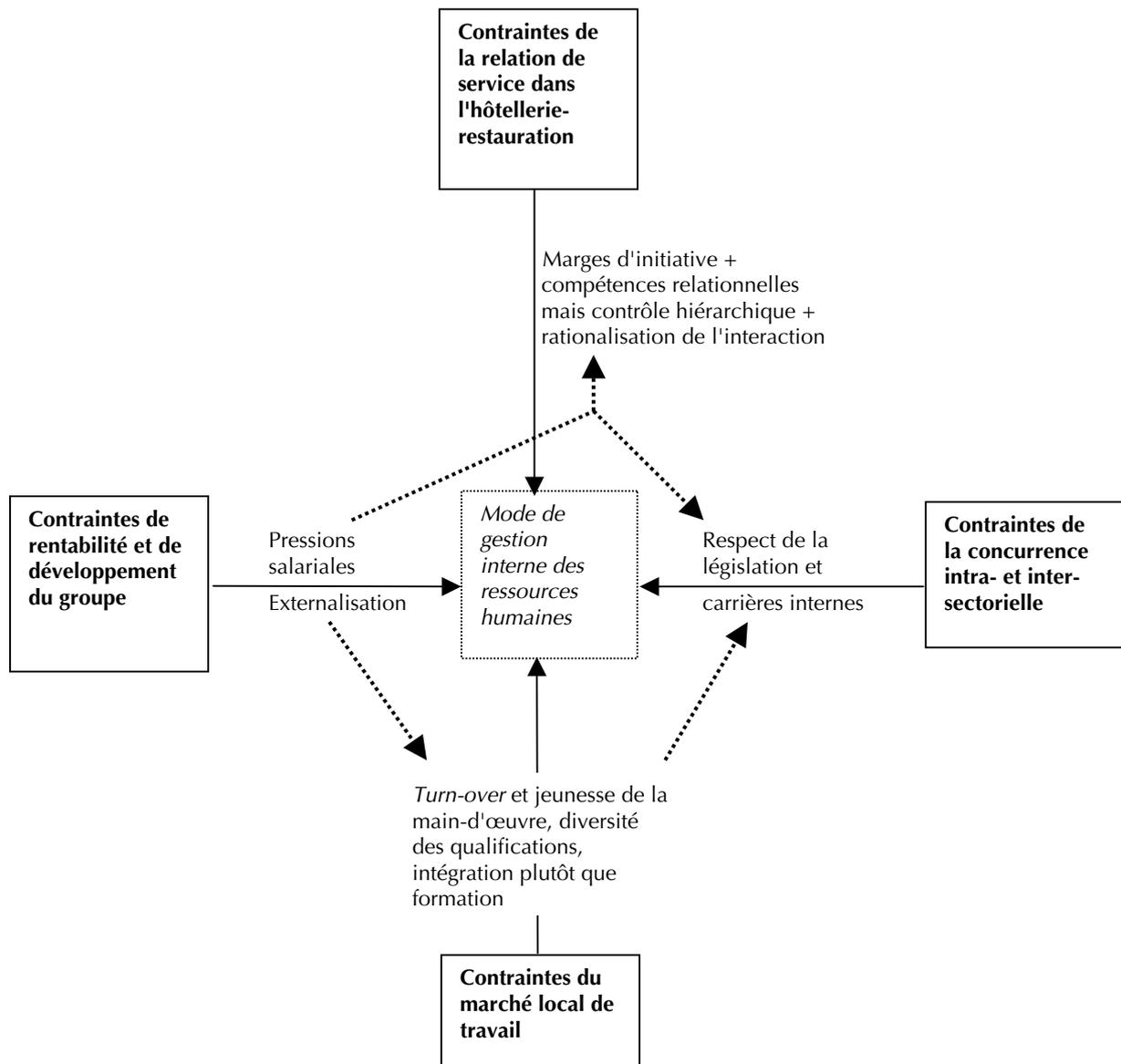
### 3. Perspectives : quelle stratégie des ressources humaines ?

Dans la stratégie du groupe Accor en matière d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines, il y a sans doute plus d'éléments contraints que l'on a bien voulu nous le dire ; nous savons que toute entreprise doit développer un discours de la maîtrise de son devenir. Le domaine proprement stratégique est le choix d'un positionnement au sein du secteur de l'hôtellerie-restauration ; les conditions de travail et les caractéristiques en découlent de façon plus ou moins déterminée. Pour le groupe Accor, dans ses établissements Ibis et Courtepaille, il s'agit d'essayer d'établir une cohérence d'ensemble des conditions du travail avec à la fois les besoins de l'organisation et les aspirations des salariés. Ceci induit notamment une assez forte contrainte de *localisation* (Schéma 3).

Le groupe Accor semble à la fois contraint par l'âge et désireux de tabler sur *la jeunesse de sa main-d'œuvre*, garantie d'un engagement physique plus élevé et d'une image plus dynamique ; mais, en contrepartie, il est obligé d'accepter un *turn-over* élevé. Il fonde sa *distinction* sur les « bonnes pratiques » d'application des règles de travail, qu'il s'agisse des règles de droit ou des normes psycho-sociales de la relation de travail.

Schéma 3

#### LA COHÉRENCE INTERNE DU MODE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (ET SES LIMITES...)



*La question des salaires.* Elle paraît assez emblématique de la problématique du travail. Qu'un directeur rencontré affirme « *qu'il n'y a pas de bon salaire* », parce que « *l'on n'en a jamais assez* », ne correspond pas à l'assertion courante d'un « patron » toujours prompt à dénoncer les « prétentions » salariales de ses employés. Cela signifie d'abord que la gestion des ressources humaines par le salaire doit être entièrement mise au service des objectifs productifs ; cela revient à multiplier les leviers non salariaux. Quand les salaires sont très bas, le strict respect de la législation sur le temps de travail ne peut qu'inciter les salariés à aller ailleurs chercher des heures supplémentaires. Une politique salariale restrictive et différenciatrice est ainsi largement pratiquée : individualisation, primes sur objectifs, forte différenciation hiérarchique. Elle est combinée à des avantages non salariaux (aide à l'installation, carte Accor...). La question devient alors celle de savoir jusqu'à quel point un relativement faible niveau de rémunération peut être compensé par d'autres avantages.

*Les possibilités de carrières.* Le groupe paraît vouloir entretenir une confusion : la confusion entre les possibilités très codifiées de mobilité interne et externe, dans l'établissement et au sein du groupe, d'un côté, et les multiples manières de différencier les conditions salariales et leur évolution dans le temps, de l'autre côté. *La dialectique de la mobilité et de la promotion* est assez complexe : c'est une spirale risquée à la fois pour les employeurs et pour les salariés. Elle comporte des limites qui peuvent s'avérer contre-productives en ce qui concerne les personnes qui ne peuvent escompter passer le « *gap* » qui les sépare des hautes rémunérations. Finalement, l'établissement, dans le cadre de la stratégie du groupe, pratique une double dynamique promotionnelle : une promotion *réelle* assez strictement bornée et conditionnelle, et une promotion *symbolique* (primes, titre sans poste) essentiellement fondée sur une validation interne, de proximité.

De même, développer davantage la *polyvalence* introduirait des possibilités plus grandes de mobilité interne ; encore faut-il que cette polyvalence ne soit pas le prétexte à une volonté d'un « toujours plus » entretenant une insatisfaction de la direction très démotivante pour le personnel qui ne peut plus se sentir vraiment reconnu. Pour gérer différemment les temps de travail, et « enrichir » simultanément les emplois, on pourrait imaginer d'offrir des repas en continu ; cela induirait un certain type de cuisine, plus *standardisée*, et donc l'inscription dans une autre chaîne de production alimentaire. Une autre piste serait au moins d'offrir un service de salle en continu (goûters d'anniversaire, fêtes de clubs du troisième âge...) ; ceci impliquerait notamment de diversifier l'usage de ces salles. C'est tout un modèle d'organisation qui serait ainsi mis en cause. Cela étant, chaque nouvelle disposition organisationnelle ou réglementaire comporte des risques d'effets seconds peu maîtrisés ou pervers (cf. Tableau 2).

*Les rapports de travail.* Les caractéristiques *domestiques* de l'activité accentuent l'importance du rôle et de la personnalité du directeur de l'établissement, pourtant déjà largement reconnue par ailleurs. Elles induisent également des modalités particulières de division hiérarchique du travail, oscillant entre des formes assez archaïques de l'exercice de l'autorité, notamment dans la restauration, et le recours à l'autonomie et la régulation des dysfonctionnements entre pairs. Le besoin de se défaire des rythmes sociaux est un élément qui pourrait s'avérer décisif à l'avenir : remettre en cause les coupures permettrait sans doute d'atteindre une main-d'œuvre potentielle beaucoup plus large, notamment des couples avec des charges parentales, ou de retenir une main-d'œuvre lassée par ces contraintes horaires.

La dualité des sphères d'existence est confrontée dans l'activité professionnelle à la diversité des *temps sociaux* que la loi sur les trente-cinq heures a encore accrue. La plupart des contraintes de travail dans ce secteur découlent d'une improbable compatibilité entre ces temps sociaux. L'issue est sans doute du côté d'une assomption, plus déterminée encore, de leur diversité, et la valorisation des avantages à en tirer. Des pistes ont déjà été expérimentées pour avoir une activité plus continue, mais le groupe hésite apparemment, pour des raisons de positionnement dans une gamme, à fonctionner à la manière d'un *fast food*. Outre un meilleur amortissement des installations, cela pourrait progressivement permettre de faire disparaître les *coupures*, au cœur des résistances à l'entrée ou au maintien durable dans ces métiers.

Tableau 2  
DE L'INTÉGRATION DES CONTRAINTES AUX LIMITES DU MODE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Systèmes de contraintes	Dispositions de gestion des ressources humaines	Limites de ces dispositions
<i>Contraintes de rentabilité et de développement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortes rigidités salariales (niveau de salaires, systèmes de primes...)</li> <li>• Externalisation des fonctions non « relationnelles »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de fuite de la main-d'œuvre</li> <li>• Besoin de fournir des compensations aux salariés (logement, transport...)</li> </ul>
<i>Contraintes de concurrence intra- et intersectorielle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect le plus strict possible de la législation</li> <li>• Qualité des rapports de travail</li> <li>• Possibilités de construction de carrières internes au groupe Accor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'heures supplémentaires et de compléments informels de rémunération</li> <li>• Forte dépendance des personnalités de l'encadrement et de la direction</li> </ul>
<i>Contraintes de la relation de service dans l'hôtellerie-restauration</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importance des compétences relationnelles</li> <li>• Marges d'initiative dans l'exercice de la relation</li> <li>• Fort contrôle hiérarchique et rationalisation de l'interaction avec la clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de difficultés relationnelles dans les liaisons hiérarchiques</li> <li>• Fragilité des compétences relationnelles</li> </ul>
<i>Contraintes du marché local du travail</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeunesse de la main-d'œuvre et fort <i>turn-over</i>.</li> <li>• Diversité des qualifications (/qualifications de l'hôtellerie-restauration)</li> <li>• Préférence pour l'intégration (formations « maison », tutorat par les cadres...) plutôt que socialisation professionnelle (formation qualifiante, suivi par les pairs...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limites de l'intégration si la mobilité de la main-d'œuvre est trop forte</li> <li>• Forts besoins de formations d'adaptation et difficulté de promouvoir les personnes à très faible qualification</li> <li>• Risque de renforcer la pénurie de main-d'œuvre en cas de forte reprise de l'activité</li> </ul>

Pour conclure, on relèvera que le mode de gestion des ressources humaines développé par le groupe dans les deux types d'établissements considérés, s'il ne manque pas de cohérence compte tenu des contraintes qui pèsent sur eux, comporte également des limites qui sont d'autant plus sensibles que l'activité est dans une phase d'expansion ; actuellement, en phase d'activité plutôt ralentie, l'urgence n'est pas là.

En phase de reprise, donc de pénurie de main-d'œuvre accrue, la recherche d'une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle devient alors le moyen d'instaurer durablement une sorte de contrepois à cette fragilité conjoncturelle. Les issues à ces tensions pesant sur la gestion des ressources humaines passent d'abord par une institutionnalisation de *l'a-normalité* (des horaires, des services) : dans cette perspective, la conciliation est dominée par les impératifs de l'organisation, et l'on cherchera seulement à développer des compensations. À l'opposé, la direction peut avoir intérêt à miser sur la régularité. Dans cette perspective, il ne s'agit pas alors de réinventer une « carrière » ; cela serait peu congruent, ni avec les besoins de mobilité dans la « nouvelle précarité » actuelle, ni avec les habitudes de changement professionnel propres aux salariés de ces groupes hôteliers. Il convient plutôt de définir et régler les conditions d'une conciliation qui entrecroisent les logiques professionnelles (les règles de droit, les hiérarchies réelles et symboliques...) et les logiques domestiques (le cercle, le service...) dans l'activité elle-même.

## 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.
- Céreq (2000), *Les tensions sur le marché du travail : illustration à partir du secteur de l'hôtellerie-restauration*, note du 3/10/2000, Marseille.
- Combes M.C. (2002), « La compétence relationnelle : une question d'organisation ? », *Travail et Emploi*, n° 92.
- Contrat d'objectifs Alsace (2000), *Hôtellerie-restauration*, État-Région-Branche professionnelle, ronéo, 26 p.
- Forest V., Forté M., Niss M., Rebeuh M.C., Trautmann J. & Tribby E. (2002), *La coexistence de difficultés de recrutement et d'accès à l'emploi*, Rapport DRTEFP / BETA-Céreq, Strasbourg.
- Gadrey J. (1992), *L'économie des services*, Paris, La Découverte.
- Lopez A. (2004), *Les modes de stabilisation en emploi en début de vie active*, Notes Emploi Formation, n° 8, Céreq, Marseille.
- Maille S. (2002), « L'hôtellerie de chaîne en 2000. Un bouleversement de l'offre hôtelière », *Insee Première*, n° 820, janvier.
- Menger P.M. (2002), *Portrait de l'artiste en travailleur*, Paris, Éditions du Seuil.
- Mériot S.A. (2000), « Regard prospectif sur les emplois de l'hôtellerie-restauration », *Bref*, n° 168, Céreq, octobre.
- Montchatre S. (2003), « Management des compétences et construction des qualifications », *Bref*, n° 201, Céreq, octobre.
- OREF Alsace (2000), *Les difficultés de recrutement en Alsace ; 2 fascicules, 1<sup>er</sup> : diagnostic général ; 2<sup>e</sup> : analyse détaillée*, Région Alsace et DRTEFP, octobre.
- Tasso G. (2001), « Flexibilité du travail et performances d'emploi », *Ecoflash*, n° 154, janvier.
- 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.
- Warzée C. (2003), « L'évolution des marchés locaux en France », *Insee Première*, n° 908, juillet.

## Les carrières : entre mirage et réalité

Sylvie Monchatre, Armelle Testenoire

L'hôtellerie-restauration<sup>1</sup> se caractérise par son dynamisme en termes de création d'emplois depuis une vingtaine d'années<sup>2</sup>, combiné à une faible qualification des emplois offerts. Dans ce secteur, les entreprises Ibis et Courtepaille se distinguent de la tendance générale par la stabilité des emplois offerts et le niveau élevé de leur encadrement<sup>3</sup>. Cette structure atypique, liée à un mode de rationalisation privilégiant l'interaction avec le client, constitue un atout pour ouvrir à ses salariés des perspectives de carrière. Cependant, en dépit de cette structure favorable, Ibis et Courtepaille n'échappent pas à un haut niveau de turn-over (33 % chez Ibis, 42 % chez Courtepaille)<sup>4</sup> et à la sous-représentation des femmes dans les postes d'encadrement.

Ce constat paradoxal amène à s'interroger sur les modalités de carrière au sein de ces entreprises. Quelles sont les ruptures et les continuités entre les niveaux d'exécution et de management ? Dans quelle mesure l'espace de mobilité interne favorise-t-il – ou non – les évolutions de carrières longues ? Et comment les salariés s'accommodent-ils des opportunités – ou absences d'opportunités – auxquelles ils sont confrontés ? Dans cette optique, nous émettrons l'hypothèse d'une interaction entre l'offre et la demande de carrière. Face à des propositions jugées peu attractives, voire fortement contraignantes, certains salariés sont en effet tentés de renoncer, d'autres situés en *back office* se voient bloqués dans leur poste sans perspective d'évolution, enfin une minorité gravite à un des échelons menant à la « cime » convoitée.

Pour des entreprises engagées dans des démarches qualité, la fidélisation de la main-d'œuvre constitue un enjeu décisif et requiert, *a priori*, une offre de carrière appropriée à tous les niveaux de la hiérarchie même les plus modestes. Or, les possibilités d'évolution s'avèrent très inégales entre Ibis et Courtepaille. Sur la base d'une analyse des bilans sociaux et de l'exploitation du matériel d'entretien réuni lors de nos enquêtes sur les sites, nous montrerons que la fidélisation du personnel peut passer par d'autres ressorts que la promotion. Nous présenterons ainsi une mise en perspective des attentes des différentes catégories de salariés et des réalités des évolutions possibles qui s'effectuera en trois temps. Après avoir présenté l'offre de carrière des entreprises Ibis et Courtepaille, nous analyserons successivement le long chemin de la carrière en interne puis les impasses, où se trouvent maintenues certaines catégories de salariés.

### 1. L'offre de carrière chez Ibis et Courtepaille

Ibis et Courtepaille se distinguent en de nombreux points des entreprises du secteur. Appartenant à l'hôtellerie-restauration de chaîne, elles présentent des formes de rationalisation de l'activité qui affectent directement la structure des qualifications. L'encadrement se trouve ainsi particulièrement étoffé dans leurs établissements, ce qui soulève la question de l'incidence de ce phénomène sur les perspectives de carrière offertes en interne. Se traduit-il par une ouverture des possibilités de promotion ? L'analyse de notre matériau suggère que la réponse à cette question doit être nuancée. Si les entreprises parviennent bel et bien à fidéliser leurs cadres, il se pourrait bien que la part de ceux qui sont issus de la promotion interne ne soit pas aussi élevée que ce à quoi l'on pouvait s'attendre. Nous serons amenés ici à distinguer les cas de Courtepaille et d'Ibis : si l'une offre des possibilités de carrières longues, l'autre crée les conditions de parcours d'évolution plus courts. Dans le premier cas, les perspectives existantes sont ouvertes aux profils les plus variés et dans l'autre, elles sont plutôt réservées à une minorité, disposée à se plier à des exigences qui s'avèrent dissuasives pour le plus grand nombre.

---

<sup>1</sup> Les auteures tiennent à remercier chez Ibis Mme Amoros, ainsi que chez Courtepaille Mme Lemanda et MM. Négri et Redor, de leur avoir procuré les bilans sociaux ayant permis la réalisation de ce travail.

<sup>2</sup> 270 000 créations d'emplois de 1980 à 2000, soit 11 % des créations d'emplois de la période (Beauvois 2003).

<sup>3</sup> 18 % de cadres et agents de maîtrise chez Ibis et 27 % chez Courtepaille contre 14 % dans l'hôtellerie-restauration traditionnelle (cf. *infra*).

<sup>4</sup> Source : « *Diagnostic préalable* », Projet *Équilibre*, FSE=Equal, avril 2002.

Nous présenterons dans un premier temps, les caractéristiques distinctives de la structure des qualifications chez Ibis et Courtepaille par rapport au secteur de l'hôtellerie-restauration traditionnelle, ainsi que la politique de rationalisation de l'activité dans laquelle elle s'inscrit. Nous aborderons dans un second temps, l'analyse des carrières réalisables dans les deux entreprises et des profils auxquels elles s'adressent, pour présenter enfin les enjeux de la formation dans ces entreprises.

## 1.1. Poids de l'encadrement et rationalisation de l'activité

La structure des qualifications chez Ibis et Courtepaille présente un terrain favorable aux carrières ascensionnelles. De fait, les perspectives d'évolution y sont *a priori* plus importantes que dans l'hôtellerie-restauration traditionnelle puisque, parmi les salariés, le taux d'encadrement y est de trois à cinq points supérieurs (7 % et 9 %). On notera que le taux d'encadrement est encore plus élevé chez Courtepaille que chez Ibis, notamment pour les professions intermédiaires.

Tableau 1  
TAUX D'ENCADREMENT\*

Chiffres 2001	Hôtellerie-restauration traditionnelle	Ibis	Courtepaille
Cadres (salariés)	4 %	7 %	9 %
Professions intermédiaires	10 %	11 %	18 %
Employés, ouvriers	86 %	82 %	73 %
Ensemble	100 %	100 %	100 %
Effectif salarié	424 131	2 900	1 593

\* Ces chiffres ne prennent pas en compte les patrons des hôtels et des restaurants mais se limitent au personnel salarié.

Hôtellerie-restauration : source Insee. Enquête Emploi réalisée au mois de mars de l'année 2001. Exploitation Céreq, Portraits statistiques de branches.

Ibis-Courtepaille : source « Diagnostic préalable », Projet *Équilibre*, FSE-Equal, données 2001.

Lecture : chez Ibis, les cadres représentent 7 %, les ouvriers et employés 82 % des effectifs.

C'est à la rationalisation de l'activité qu'il faut imputer ce renforcement du poids de la hiérarchie intermédiaire. Activité de services, l'hôtellerie-restauration est confrontée à la nécessité d'établir la confiance pour fidéliser la clientèle. Celle-ci doit être certaine du niveau de qualité du service et de son adaptation à sa demande spécifique. Cependant, à la différence des biens dont les caractéristiques sont objectivables, la qualité des services ne peut être constatée qu'*a posteriori*. Dans une optique qualité, les entreprises mettent en place des chartes, du type « contrat 15 » chez Ibis, qui engagent l'ensemble de la structure. Le client est ainsi assuré du respect de la qualité au sein de l'ensemble du réseau. Cet enjeu est particulièrement important pour la clientèle professionnelle, cible d'Ibis et Courtepaille.

Parallèlement, pour réaliser de substantiels gains de productivité, les entreprises doivent concilier deux exigences : rationaliser tout en garantissant la qualité du service. Une première réponse consiste à miser sur une logique de métier (Gadrey 1999). Cette stratégie s'appuie sur l'expérience et la qualité d'adaptation de professionnels expérimentés dont elle favorise la responsabilité. Dans ce mode d'organisation, la qualité dépend étroitement des personnes et rien ne garantit sa stabilité au sein de l'ensemble du réseau. De plus, la pénurie de salariés qualifiés disposant d'une expérience rend ce choix périlleux dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.

Une deuxième possibilité consiste à rationaliser l'interaction (Combes 2002). Elle vise à assister par des modules préformatés, des règles de conduite, etc., les salariés qui sont en contact direct avec le client. La relation de service ne dépend plus de leur seule initiative mais est pensée en amont et formalisée. Les salariés en *front office* s'appuient sur l'organisation pour s'ajuster à la demande émanant de la clientèle. Outre le fait que cette stratégie génère des gains de productivité, elle permet l'emploi de salariés peu ou non expérimentés.

Cette logique s'appuie également en cuisine, où les menus sont élaborés en amont. Avec l'utilisation de la « 5<sup>e</sup> gamme »<sup>5</sup>, il s'agit de plus en plus d'un travail d'assemblage qui ne nécessite plus la présence d'un cuisinier de métier. « *On ne recrute plus de cuisiniers, on prendra un serveur qui sait aller en cuisine.* » La logique de métier s'estompe au profit de celle de la polyvalence, qui modifie la qualification requise. Les dimensions technique et relationnelle doivent s'allier à des compétences organisationnelles, afin que soient maîtrisés les outils spécifiques de gestion et de contrôle de la qualité. Ainsi, à tous les niveaux, le travail intègre des tâches de coordination, voire de gestion. Les items de la grille de compétences Acteurs reflètent bien ces différentes dimensions :

- relationnelles et commerciales : « accueillir et créer l'émotion », « conquérir nos clients » ;
- techniques et qualité : « s'investir dans son service », « garantir la sécurité » ;
- organisationnelles et management : « contribuer à la gestion de l'hôtel », « organiser, animer, manager ».

L'acquisition de ces nouvelles compétences, pour certaines spécifiques à l'entreprise, s'effectue tant par l'apprentissage en situation que par le biais de la formation interne. Les profils de recrutement ainsi que les modalités de carrière se modifient en conséquence. Lors des recrutements, ce n'est plus l'expertise technique qui est recherchée mais un niveau de formation IV ou III, garant d'une capacité d'adaptation et d'apprentissage : « *Par rapport à quelqu'un qui a un BTS de cuisine, le deal peut être de dire : voilà je ne vais pas vous apprendre à faire de la cuisine, vous risquez de me l'apprendre mais ce que je peux vous apprendre c'est être un bon patron de restaurant, de savoir gérer votre stock, votre comptabilité, votre personnel. Voilà ce sur quoi je peux l'embaucher* » (Adjointe).

La supervision constitue un deuxième levier sur lequel s'appuie l'entreprise pour s'assurer de la mobilisation des compétences requises. La hiérarchie doit ici superviser le contenu relationnel, technique et organisationnel des emplois et il s'agit pour elle d'une compétence distinctive. Un tel mode de coordination, hiérarchique plutôt que par métiers<sup>6</sup>, ne se substitue pas totalement à la coordination des métiers. En effet, les établissements continuent d'accueillir des jeunes formés, qui connaissent le métier, à côté des jeunes sans qualification qu'ils embauchent. Le recrutement de profils « atypiques » est d'ailleurs revendiqué chez Courtepaille comme une réponse aux difficultés de recrutement de jeunes qualifiés. La rationalisation de l'activité va de pair avec la diversification des embauches, qui permet de limiter le recours aux professionnels, réputés difficilement contrôlables<sup>7</sup>. Ainsi, l'hôtellerie-restauration de chaîne s'appuie sur un encadrement étoffé, au sein d'un secteur qui a longtemps été à l'abri de toute tentative d'« industrialisation » (le premier Ibis a été ouvert il y a seulement trente ans, en 1974, l'hôtellerie de chaîne a pris son essor à partir des années 1960). De plus, le rôle de la hiérarchie se distingue de celui qu'elle tient dans l'hôtellerie-restauration traditionnelle, dans la mesure où elle assure ici des fonctions de supervision fort éloignées de celles que remplit le maître d'apprentissage dans une logique de métier (Rolle et alii 1980).

L'importance des taux d'encadrement chez Ibis et Courtepaille profite assez peu aux femmes (cf. Tableau 2). Elles sont moins représentées parmi les cadres d'Ibis (25 %) et de Courtepaille (16 %) que dans l'ensemble du secteur traditionnel (44 %), alors qu'elles exercent plus fréquemment au niveau employé (+7 à 10 points). Toutefois, chez Ibis, elles sont davantage présentes dans les professions intermédiaires (statut d'agent de maîtrise).

On peut, par ailleurs, supposer que cet étoffement des niveaux d'encadrement se répercute sur les grilles de salaires, compte tenu du contrôle de la masse salariale que doivent pratiquer les entreprises<sup>8</sup>. Les salaires des cadres d'Ibis et Courtepaille sont, en moyenne et respectivement, 2,4 et 2,2 fois supérieurs à ceux des employés, ce qui est conforme aux écarts enregistrés dans les entreprises de service aux particuliers<sup>9</sup>. Cependant, si l'on intègre les primes, qui sont, chez Ibis, particulièrement significatives pour les cadres<sup>10</sup>, les

---

<sup>5</sup> Les aliments et les plats sont livrés cuisinés sous forme congelée. Des menus types sont élaborés pour l'ensemble des restaurants de l'entreprise.

<sup>6</sup> À l'instar de ce qu'a analysé, pour l'industrie, Lefebvre (2003).

<sup>7</sup> Il est fréquent d'entendre dans le groupe que « *le plus difficile pour un gérant est d'être dépendant de son chef cuisinier* ». La polyvalence permet au gérant d'arriver à tout cerner de son activité.

<sup>8</sup> En 2002, la masse salariale représente chez Ibis 26 % du chiffre d'affaires et 42 % du chiffre d'affaires chez Courtepaille.

<sup>9</sup> Source : Romans & Séroussi (2003). Signalons que les écarts entre cadres et employés sont de l'ordre de 2,7 dans l'ensemble des secteurs d'activité.

<sup>10</sup> Les primes sont trois fois plus élevées en part relative pour les cadres (21 % des salaires) que pour les employés (7 %) et deux fois plus élevées pour les agents de maîtrise que pour les employés (14 %). Source : bilan social Ibis 2002, indicateur 212.

salaires de ces derniers sont 2,7 fois plus élevés que ceux des employés. L'existence de ces écarts fait que les évolutions de carrière salariales sont, globalement, plus avantageuses avec changement de catégorie qu'au sein d'une même catégorie.

*Tableau 2*  
**PART DES FEMMES SELON LES CATÉGORIES SOCIALES**

Chiffres 2001	Hôtellerie- restauration traditionnelle	Ibis	Courtepaille
Cadres	44 %	25 %	16 %
Professions intermédiaires	35 %	42 %	31 %
Employés, ouvriers	50 %	57 %	60 %
Ensemble	46 %	53 %	51 %
Effectif salarié	205 836	1 532	810

Hôtellerie-restauration : source Insee. Enquête Emploi réalisée au mois de mars de l'année 2001. Exploitation Céreq. Champ : ensemble des personnes occupées (y compris les non-salariés et les salariés de la Fonction publique).

Ibis-Courtepaille : source « Diagnostic préalable », Projet *Équilibre*, FSE-Equal, données 2001.

*Lecture : chez Courtepaille, les femmes représentent 16 % des cadres, 60 % des ouvriers et employés.*

En effet, il est possible pour les employés de connaître une évolution salariale à l'intérieur de leur catégorie à l'aide d'une procédure de validation de leurs compétences par la hiérarchie appelée la démarche Acteurs. Trois niveaux de qualification ont été instaurés : « employé qualifié », « employé expert », « employé leader », procurant une bonification salariale de +5 % à chaque fois. Ainsi, l'accès au niveau de « leader » permet d'envisager une progression salariale de +15 % par rapport au salaire de l'employé de base (Smic hôtelier). L'employé effectuerait un saut qualitatif plus important s'il passait agent de maîtrise (+31 %) et doublerait son salaire en passant cadre (adjoint ou cadre administratif). Il en va de même chez Courtepaille, même si les perspectives salariales peuvent apparaître légèrement moins attractives : l'accès, en salaire réel, aux fonctions d'assistant et de maître d'hôtel procure une bonification de +20 à 25 %. Les serveurs qui deviennent responsables d'exploitation ont aussi des chances de doubler largement leur rémunération (+119 %). La question est maintenant de savoir si de telles évolutions de carrière « employés - agents de maîtrise - cadres » sont susceptibles d'avoir lieu.

## 1.2. Carrières longues ou carrières courtes ?

La stabilisation du personnel est une condition préalable à la réalisation de carrières en interne. Dans l'hôtellerie-restauration traditionnelle, la main-d'œuvre est particulièrement volatile et Ibis et Courtepaille n'échappent pas à cette difficulté. L'intensité du turn-over y est cependant moins forte que dans l'ensemble du secteur traditionnel. Non seulement les deux enseignes disposent d'une clientèle d'affaires autant que de tourisme, qui limite les variations d'activité et le recours aux saisonniers, mais il semble qu'Ibis en particulier parvienne à stabiliser une partie de ses permanents, ce qui est moins le cas de Courtepaille.

*Tableau 3*  
**TAUX DE TURN-OVER**

	1998-2000		2001	
	Tertiaire	Hôtellerie- restauration traditionnelle	Ibis	Courtepaille
Taux de rotation de la main-d'œuvre*	50,0 %	95,9 %	35 %	41 %
<i>dont établissements de moins de 50 salariés</i>	<i>48,2 %</i>	<i>97,2 %</i>		

\* Taux de rotation (turn-over) = [Flux d'entrée + flux de sortie / 2] / Effectifs salariés \* 100. Le calcul du turn-over chez Ibis et Courtepaille n'intègre pour sa part que les flux de sortie rapportés à l'effectif moyen sur la période. Ce chiffre est excessivement élevé pour l'hôtellerie-restauration traditionnelle dans la mesure où il intègre les emplois saisonniers et les extra.

Tertiaire et hôtellerie-restauration : source Dmno-Emmo. Fichier Dares portant sur l'ensemble de mouvements de main-d'œuvre de l'année n. Exploitation Céreq. Champ : salariés des établissements de dix salariés et plus hors Fonction publique.

Ibis-Courtepaille : source « Diagnostic préalable », Projet *Équilibre*, FSE-Equal, données 2001.

*Lecture : le taux de turn-over est de 95,9 % pour l'hôtellerie-restauration traditionnelle, 35 % pour Ibis.*

Les salariés du secteur ont pour caractéristique d'être mobiles selon une logique de métier. En effet, ils restent peu dans les établissements qui les embauchent, au point que dans l'hôtellerie-restauration traditionnelle, près des deux tiers des actifs occupés ont moins de cinq ans d'ancienneté dans leur établissement. Ils se montrent relativement fidèles à leur métier et/ou à leur secteur dans la mesure où, lorsqu'ils changent d'emploi, ils bougent autant entre les établissements du secteur des hôtels-café-restaurants qu'en direction d'un autre secteur<sup>11</sup>.

*Tableau 4*  
**ANCIENNETÉ DANS L'ÉTABLISSEMENT (2000-2002)**

	Tertiaire	Hôtellerie-restauration traditionnelle	Ibis	Courtepaille
Moins d'un an	15,9 %	27,1 %	22 %	27 %*
Moins de cinq ans	43,3 %	62,8 %	58 %	76 %
Dix ans et plus	40,2 %	20,7 %	23 %	10 %

\* Ce taux pour Courtepaille correspond aux salariés de moins de six mois d'ancienneté et non de moins d'un an, cette dernière information n'étant pas disponible dans les bilans sociaux.

Tertiaire et hôtellerie-restauration : source Insee. Enquête Emploi réalisée au mois de mars de l'année 2001. Exploitation Céreq, Portraits statistiques de branches. Champ : ensemble des personnes occupées (y compris les non-salariés et les salariés de la Fonction publique).

Ibis-Courtepaille : source bilans sociaux, chiffres 2000-2002.

*Lecture : la part des salariés de moins de cinq ans d'ancienneté est de 76 % pour Courtepaille, 58 % pour Ibis et 62,8 % pour l'hôtellerie-restauration traditionnelle et 43,3 % pour l'ensemble du secteur tertiaire (en moyenne annuelle sur la période 2000-2002).*

Dans l'hôtellerie, la part des salariés de plus de dix ans d'ancienneté est deux fois plus faible que dans l'ensemble du secteur tertiaire et Ibis ne déroge pas à la règle, affichant un taux d'anciens légèrement plus élevé que dans l'ensemble du secteur. Courtepaille accentue ces tendances marquantes en présentant notamment un taux d'anciens (plus de dix ans) deux fois plus faible que dans le secteur. Ainsi, en matière d'ancienneté des personnels, Ibis et Courtepaille épousent les grandes tendances du secteur davantage qu'ils ne les contredisent.

Il est toutefois un domaine dans lequel les deux entreprises se distinguent de l'hôtellerie-restauration traditionnelle : la fidélisation des cadres. Elles présentent des taux de cadres ayant plus de dix ans d'ancienneté nettement supérieurs à ceux du secteur. Chez Courtepaille, près de la moitié d'entre eux ont plus de dix ans d'ancienneté, contre 31 % dans l'ensemble du secteur. Chez Ibis, plus de 60 % des cadres ont plus de dix ans d'ancienneté et il importe de souligner que ce chiffre a presque doublé depuis 1997<sup>12</sup>. Toutefois, la similitude entre Ibis et Courtepaille s'arrête là. En effet, Courtepaille manifeste des difficultés pour stabiliser ses agents de maîtrise, avec deux fois moins d'anciens de plus de dix ans que dans le secteur et que chez Ibis ; il en va de même pour les employés.

On s'étonnera cependant de la part relativement importante (19 %) d'employés qu'Ibis maintient dans la catégorie au bout de dix ans d'ancienneté. Leur maintien durable dans cette catégorie se produit même plus fréquemment que dans l'ensemble du secteur (+5 %). On retiendra donc de ces chiffres que si les entreprises fidélisent principalement leurs cadres, elles maintiennent aussi durablement, en particulier Ibis, des employés au sein de la catégorie d'exécution, dans des « poches » d'emplois qui ne débouchent pas sur une promotion, nous y reviendrons.

<sup>11</sup> Si l'on s'appuie sur les indicateurs de mobilité construits à partir de l'enquête Emploi pour la branche de l'hôtellerie-restauration traditionnelle, la part des salariés qui déclarent avoir changé d'établissement à l'intérieur du même secteur est deux fois plus élevée que dans l'ensemble des secteurs confondus, y compris dans le tertiaire (6,6 % contre 3,3 % tous secteurs et 3,1 % tertiaire, chiffres 2000-2002. Source : Portraits statistiques de branches, Céreq).

<sup>12</sup> Entre 1997 et 2002, les taux de cadres de plus de dix ans de maison sont passés de 36 % à 67 %. On constate également une stabilisation des agents de maîtrise, dont les taux d'anciens sont passés sur la même période de 14 % à 30 %. Cette évolution est spécifique à Ibis (elle ne concerne en aucun cas Courtepaille) et mériterait d'être analysée.

Tableau 5  
**ANCIENNETÉ DANS L'ÉTABLISSEMENT SELON LES CATÉGORIES SOCIALES (2000-2002)**

	Hôtellerie- restauration traditionnelle	Ibis	Courtepaille
<i>Cadres</i>			
Moins d'un an	16 %	3 %	2 %*
Dix ans et plus	31 %	62 %	49 %
<i>Agents de maîtrise</i>			
Moins d'un an	24 %	9 %	11 %*
Dix ans et plus	22 %	26 %	13 %
<i>Employés</i>			
Moins d'un an	35 %	26 %	33 %*
Dix ans et plus	14 %	19 %	6 %

\* Pour Courtepaille, les anciennetés prises en compte sont celles de moins de six mois.  
 Hôtels-restauration : source Insee. Enquête Emploi réalisée au mois de mars de l'année 2001.  
 Exploitation Céreq, Portraits statistiques de branches.  
 Ibis-Courtepaille : source bilans sociaux, chiffres 2000-2002.

*Lecture : la part des cadres de plus de dix ans d'ancienneté est de 49 % pour Courtepaille, 62 % pour Ibis et 31 % pour l'hôtellerie-restauration traditionnelle (moyenne sur la période 2000-2002).*

Il est cependant possible de caractériser le fonctionnement de l'espace de mobilité interne de ces deux entreprises : dans quelle mesure présente-t-il une logique de « continuum »<sup>13</sup>, avec des accès possibles aux catégories de technicien, agent de maîtrise ou cadre ? Ou au contraire existe-t-il des seuils à partir desquels l'entreprise ferait appel au marché des jeunes diplômés ou des professionnels expérimentés, érigeant ainsi des barrières dans l'horizon de promotion interne ? Si le groupe cherchait à clôturer son marché du travail interne, en faisant évoluer les qualifications dont elle dispose pour alimenter les catégories supérieures, il se distinguerait au sein d'un secteur où domine une gestion segmentée par « métier », avec des recrutements externes de professionnels expérimentés à différents niveaux. Les chiffres rendant compte des pratiques de recrutements permettent de distinguer point par point Ibis et Courtepaille.

Le « marché interne » d'Ibis apparaît ainsi beaucoup plus segmenté qu'unifié, aussi bien pour l'accès au statut cadre qu'à celui d'agent de maîtrise. L'entreprise recrute majoritairement ses cadres et ses agents de maîtrise à l'extérieur, comme l'indique le rapport entre les recrutements externes et les promotions internes dans l'alimentation de la catégorie. Autrement dit, l'entreprise fidélise des cadres qu'elle ne recrute qu'en partie sur le tas (28 % des entrées). Il en va de même pour les agents de maîtrise. Les flux de recrutements internes des agents de maîtrise sont minoritaires (le quart des entrées) par rapport aux recrutements externes (les trois quarts).

C'est Courtepaille qui pratique le plus nettement un recrutement interne des catégories d'encadrement. À l'inverse d'Ibis, les embauches des cadres s'alimentent aux trois quarts auprès des agents de maîtrise en interne et seulement pour un quart sur le marché externe. Si une relative continuité des carrières apparaît entre les niveaux d'agents de maîtrise et de cadres, elle est, en revanche, relativement moindre entre les employés et les agents de maîtrise. Il reste que près de la moitié des agents de maîtrise sont recrutés, en moyenne annuelle, parmi les employés ou les ouvriers, soit deux fois plus que pour Ibis.

On peut donc considérer que les filières d'évolution présentent deux problématiques différentes au sein d'Ibis et de Courtepaille. Chez Ibis, le cloisonnement entre les catégories apparaît relativement étanche au regard des politiques de recrutement et la continuité de l'espace de promotion n'en est que plus faible. Si ce phénomène apparaît stabilisé pour les cadres au cours des six dernières années, il ressort qu'il est relativement récent en ce qui concerne les agents de maîtrise. En effet, sur la période 1997-1999, les flux d'alimentation de la catégorie agent de maîtrise étaient semblables à ceux de Courtepaille (55 % de promotion pour 45 % de recrutements externes). Cette politique semble avoir changé depuis 2000, au profit

<sup>13</sup> Selon l'expression de Mallet (1993).

de recrutements beaucoup plus nettement en faveur du recours au marché externe. On peut se demander si elle n'est pas liée à la mise en place de la démarche Acteurs, qui permet aux employés de connaître une évolution salariale à l'intérieur de la catégorie mais qui a, simultanément, pour effet d'y prolonger leur séjour.

Tableau 6  
RECRUTEMENT (1997-2002)

Réseau Ibis	Cadres	Agents de maîtrise
Embauches externes CDI*	72 %	76 %
Promotions internes**	28 %	24 %
Total	100 %	100 %

\* Les embauches externes sont calculées à partir du nombre d'embauches sur CDI (Indicateur 131.1) auquel on a enlevé les mutations en provenance d'un autre établissement Ibis et Accor. \*\* Indicateur 151 des bilans sociaux.

Source : bilans sociaux 1997-2002.

Réseau Courtepaille	Cadres	Agents de maîtrise
Embauches externes	29 %	53 %
Promotions internes***	71 %	47 %
Total	100 %	100 %

\*\*\* Ces chiffres comprennent le pic de promotions qui a eu lieu en 2001 avec le passage de la catégorie des assistants à celle des agents de maîtrise.

Source : bilans sociaux 1997-2002.

*Lecture : 71 % des cadres chez Courtepaille sont embauchés par promotion interne et 29 % en externe.*

Courtepaille présente, en revanche, un espace de mobilité interne beaucoup plus unifié. Si le turn-over des employés est particulièrement élevé, ceux qui font le choix de rester ont davantage de chances d'évoluer dans les catégories d'encadrement que chez Ibis. Une fois franchi l'accès à la catégorie maîtrise, l'espace semble à nouveau ouvert pour accéder au niveau cadre. Les carrières longues sont donc davantage envisageables chez Courtepaille, tandis qu'Ibis promet davantage de carrières courtes à ses salariés. On peut alors s'interroger sur les raisons de l'écart entre les discours et les pratiques en matière de promotion chez Ibis et se demander à qui sont réservés les quelques parcours longs qui sont généralement présentés comme emblématiques des carrières offertes.

### 1.2.1. Ibis : la priorité aux diplômés ?

Qu'ils soient ou non diplômés de l'enseignement supérieur, on sait, sur la base des interviews, que les salariés, débutent généralement au sein d'Ibis sur des emplois d'exécution, tous payés au Smic hôtelier. Mais en réalité, une différenciation s'opère très vite entre ceux qui sont titulaires d'un bac+2 et plus, et les autres. Chez Ibis, les BTS et maîtrises de l'hôtellerie disposent d'un crédit qui leur permet, dès l'embauche, de bénéficier d'une « promesse de carrière » leur ouvrant des évolutions relativement fulgurantes pour des jeunes qui connaissent ici leur première insertion professionnelle. Les plus diplômés accèdent très rapidement à la démarche Acteurs, immédiatement après leur embauche. Certains brûlent encore plus les étapes, comme ces directeurs qui ont directement débuté leur carrière en doublure auprès d'adjoints de direction et ont été propulsés à la direction d'un hôtel au bout de quelques années. C'est pourquoi les cadres de la société Ibis sont plutôt jeunes, puisque 55 % d'entre eux ont moins de 40 ans<sup>14</sup>. Le diplôme semble donc jouer un rôle crucial dans la vitesse de progression en interne ainsi que dans l'horizon de carrière offert.

Une seconde condition d'accès à la carrière réside dans l'obligation de mobilité. Les jeunes salariés à potentiel brûlent les étapes en ne restant pas plus de deux ans dans leurs emplois et en bougeant rapidement entre des hôtels d'accueil où ils peuvent parfaire leur apprentissage. La mobilité constitue, parmi les diplômés, un facteur puissamment discriminant. De fait, les embauches annuelles de cadres au sein d'Ibis se composent pour 57 % de mobilités entre les établissements de la société et du groupe Accor,

<sup>14</sup> Chiffres 2002, bilan social Ibis.

contre 43 % d'embauches externes. Il faut toutefois signaler que ces flux inter-établissements ont fortement diminué en part relative au cours des trois dernières années. S'agit-il d'un phénomène conjoncturel ? Ou est-il devenu plus difficile de faire bouger les cadres, qui afficheraient également des enjeux de conciliation ? La question reste entière.

*Tableau 7*  
**EMBAUCHES DE CADRES**

	1997-2002	1997-1999	2000-2002
Mutations Ibis	52 %	69 %	36 %
Mutations Accor	5 %	9 %	2 %
Embauches externes	43 %	22 %	62 %
Total embauches	100 %	100 %	100 %

Source : Ibis, bilans sociaux 1997-2002.

*Lecture : durant les années 1997-2002, 52 % des cadres chez Ibis sont embauchés par mutation interne Ibis, 5 % par mutation au sein du groupe et 43 % en externe.*

Un troisième élément doit être pris en compte dans la réalisation de ces parcours évolutifs. Les emplois de réception apparaissent ici comme un passage obligé. En effet, depuis que la cuisine s'appuie sur la 5<sup>e</sup> gamme, les postes de réception présentent les qualifications les plus élevées au sein des hôtels. Ils demandent une maîtrise des logiciels de réservation qui ne s'acquiert pas immédiatement mais suppose un temps de formation qui se compte en semaines et non en jours. Il s'agit en outre de postes en *front office* les plus exposés au contact clientèle, qui constituent des positions clés pour l'évaluation de la compétence des salariés, en termes de qualité de service au client et de respect des normes de l'entreprise.

Si les perspectives de promotion interne sont sans équivoque chez Courtepaille, elles se doublent d'une politique de formation qui vise à encourager et accompagner les évolutions (7,6 % de la masse salariale en 2001). Or, dans la mesure où, chez Ibis, agents de maîtrise et cadres tendent à être recrutés sur la base de leur diplôme ou de leur expérience à l'extérieur de l'entreprise, il faut s'interroger sur les autres usages qui sont faits de la formation.

### **1.3. À qui profite la formation ?**

Si les carrières internes se heurtent à des seuils que ne franchissent que les plus diplômés, pourquoi l'entreprise Ibis investit-elle autant dans la formation ? Si l'objectif était d'encourager les évolutions de carrière longues, un constat d'échec s'imposerait ici concernant l'efficacité des plus de 4 % de la masse salariale qui lui sont consacrés chez Ibis (chiffres 2002). C'est que la formation remplit ici bien d'autres fonctions.

#### **1.3.1. Des formations prioritairement destinées aux cadres**

Pour Ibis et Courtepaille, l'enjeu qui lui est associé apparaît tout d'abord être la stabilisation de managers. Les pratiques de formation interne montrent ainsi clairement que les efforts sont concentrés sur les catégories d'encadrement, agents de maîtrise et surtout les cadres, ce qui contribue à les distinguer des entreprises du secteur. Chez Ibis, on peut supposer que ces formations accompagnent l'intégration de cadres qui, comme on l'a vu, sont recrutés jeunes en interne mais sont aussi largement recrutés à l'extérieur. Chez Courtepaille, elles accompagnent davantage les promotions internes.

*Tableau 8*  
**TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION (HORS FORMATIONS EN ALTERNANCE)**

Hôtels et restaurants (NAF 60)	Ouvriers et employés	TAM*	Cadres	Ensemble	Rapport CSP		
					1	2	3
2001	14,2 %	61,2 %	52 %	23,6 %	4	Cadres	Employés

\* TAM : techniciens, agents de maîtrise. Source : Déclarations fiscales des employeurs 2483. Exploitation Céreq, 2001.

*Lecture : en 2001, le taux d'accès à la formation est de 14,2 % pour les ouvriers et employés et de 61,2 % pour les techniciens. Le rapport entre techniciens et ouvriers-employés est de 4 (calculé ainsi  $61,2/14,2$ ) : 1 est le rapport de la catégorie la plus favorisée (2=TAM) sur la catégorie la moins favorisée (3=ouvriers-employés).*

Précisons toutefois qu'il n'est pas possible de comparer les taux d'accès à la formation entre Ibis et le secteur de l'hôtellerie-restauration car les calculs ne s'appuient pas sur les mêmes bases<sup>15</sup>. On ne peut le faire que pour les employés, en faisant l'hypothèse – discutable – que les employés ne suivent généralement pas plus d'une formation dans l'année. Dans ce cas, les taux de formation Ibis et Courtepaille se démarquent de ceux du secteur en ce qu'ils apparaissent deux fois plus élevés. Si l'on doit être prudent dans l'interprétation des taux d'accès à la formation des agents de maîtrise et des cadres (quelle part suit plus d'une formation par an ?), on ne peut que constater que les cadres d'Ibis sont, comme dans l'ensemble du secteur, quatre fois plus souvent bénéficiaires de formation que les employés, alors que l'effort de formation apparaît plus homogène entre les catégories chez Courtepaille – et moins spécifiquement centré sur les cadres.

*Tableau 9*  
**TAUX DE FORMATION PAR CATÉGORIE (2000-2002)**

	Employés	AM*	Cadres	Ensemble	Rapport CSP		
					1	2	3
Ibis	30 %	98 %	121 %	44 %	4	Cadres	Employés
Courtepaille	31 %	76 %	72 %	42 %	2	Cadres	Employés

\* AM : agents de maîtrise. Ibis et Courtepaille : source bilans sociaux 2000-2002.

*Lecture : durant les années 2000-2002 chez Ibis, le taux de formation est de 30 % pour les employés, 121 % pour les cadres. Le rapport entre cadres et employés est de 4 (calculé ainsi  $121/30$ ) : 1 est le rapport de la catégorie la plus favorisée (2=cadres) sur la catégorie la moins favorisée (3=employés).*

Le ciblage des formations en direction des cadres chez Ibis s'est en réalité considérablement réduit depuis le début des années 2000. Si l'entreprise a globalement diminué son enveloppe de formation, qui est passée de 7 % de la masse salariale sur la période 1997-1999 à 4 % sur 2000-2002, elle a en revanche doublé ses taux de formation des employés (15 % à 30 %), et ceci au détriment des formations destinées aux cadres (206 % à 121 %). Elle a réduit du même coup le fossé existant antérieurement entre cadres et employés. Ce rééquilibrage interne peut s'expliquer par la mise en place de la démarche Acteurs, qui aurait eu pour effet de modifier la répartition entre l'effort de formation, au profit d'une plus grande responsabilisation du personnel d'exécution.

<sup>15</sup> Les taux de formation d'Ibis et de Courtepaille ne sont pas calculés de la même manière que le taux d'accès à la formation du secteur. Les taux d'accès du secteur s'appuient sur le rapport entre le nombre de salariés ayant bénéficié au moins d'une formation et l'effectif total, tandis que les taux de formation d'Ibis correspondent au rapport entre le nombre total de stagiaires inscrits aux formations et l'effectif. Dans ce dernier cas, chaque salarié est comptabilisé autant de fois qu'il a participé à une formation. Les chiffres ne sont donc pas comparables, en particulier pour les cadres, qui bénéficient de taux d'accès de 100 %.

Tableau 9bis  
**TAUX DE FORMATION PAR CATÉGORIE (1997-1999)**

	Employés	AM*	Cadres	Ensemble	Rapport CSP		
					1	2	3
Ibis	15 %	85 %	206 %	41 %	14	Cadres	Employés
Courtepaille	21 %	53 %	70 %	29 %	3	Cadres	Employés

\* AM : agents de maîtrise. Ibis et Courtepaille : source bilans sociaux 1997-1999.

*Lecture : durant les années 1997-1999 chez Courtepaille, le taux de formation est de 21 % pour les employés et 70 % pour les cadres. Le rapport entre employés et cadres est de 3 (calculé ainsi 70/21) : 1 est le rapport de la catégorie la plus favorisée (2=cadres) sur la catégorie la moins favorisée (3=employés).*

### 1.3.2. La formation des employés, un outil de management ?

La formation constitue donc en priorité un outil de fidélisation des managers. Mais on peut faire l'hypothèse que celle qui est dispensée aux employés soit conçue comme un véritable outil pour le management. Les formations destinées aux employés remplissent en effet trois grandes fonctions.

Tout d'abord, elles visent à assurer l'intégration et l'accès à la carrière. Elles visent l'accueil des nouveaux (formation d'accueil avec une nuit offerte dans un hôtel Ibis par exemple), ou encore l'accompagnement d'un projet de carrière individuel. Elles permettent ensuite de diffuser la « culture » de l'entreprise, ce qui passe par une diffusion de la politique marketing, qualité ou management qui doit être mise en œuvre dans la chaîne (formation « contrat 15 » par exemple chez Ibis, école du Service chez Courtepaille, qui permet de transmettre une culture du service maison). Enfin, ces formations visent à faire remonter des informations de la base en direction du sommet de la hiérarchie. Ibis et Courtepaille offrent ainsi des formations de type « table ouverte », qui permettent la rencontre entre les niveaux N et les niveaux N+2 : des employés venant de différents hôtels sont invités à rencontrer le directeur régional au cours d'un repas. L'objectif est de faciliter la remontée d'informations vers les niveaux hiérarchiques supérieurs.

Toutes ces formations visent à faciliter l'appropriation d'une culture maison, par la multiplication des échanges et des contacts internes. Mais elles visent également à développer une grande polyvalence chez l'ensemble des salariés. La polyvalence suppose pour eux de se débarrasser de leur culture de « métier » lorsqu'ils ont suivi une formation professionnelle. Elle est, de plus, présentée comme une condition première d'accès à des évolutions internes. Ibis a ainsi mis en place la démarche Acteurs, qui permet aux salariés d'apprendre un « second métier »<sup>16</sup>. La validation des compétences acquises procure des bonifications qui sont salariales avant d'être promotionnelles. L'employé-expert est censé avoir acquis les capacités d'un adjoint et venir alimenter un vivier interne pour le recrutement de futurs directeurs.

Or, plus prosaïquement, cette démarche Acteurs est perçue par les salariés comme le seul moyen d'avoir une augmentation salariale. Elle remplit également à leurs yeux la fonction de renforcer la flexibilité interne. En effet, avec Acteurs, les frontières en *front office* et *back office* tendent à s'estomper chez Ibis, et ceci d'autant plus que, sans qu'il s'agisse d'un « mot d'ordre » systématiquement appliqué, le principe d'Acteurs est : « *Quand on a un métier 1 au contact avec les clients, le métier 2 ne doit pas être au contact avec les clients.* » Les réceptionnistes sont ainsi encouragés à apprendre la cuisine et inversement. Or, il arrive souvent que les besoins du service l'emportent : un directeur peut demander à un réceptionniste d'apprendre le service. Autrement dit, les salariés n'ont pas toujours le choix de leur second métier. Globalement, ce sont les arrangements locaux qui dominent, ce qui peut poser des problèmes lorsque les métiers validés dans un établissement ne sont pas reconnus dans un autre en cas de mobilité. Les salariés se retrouvent dans l'obligation de refaire valider les deux métiers qu'ils pratiquent dans leur hôtel d'accueil, avant d'espérer une évolution au stade suivant, ce qui retarde leur progression salariale.

Signalons enfin que cette polyvalence requise entre les métiers est souvent ressentie comme superflue chez les diplômés de l'hôtellerie-restauration. La plupart du temps, ils ont déjà tourné sur tous ces postes au

<sup>16</sup> Sur la base d'une validation des compétences par la hiérarchie, le salarié peut évoluer vers les niveaux d'employé qualifié (+300 francs par mois), employé-leader (+400 francs par mois) et employé-expert (+500 francs par mois), soit une augmentation du salaire initial (le Smic hôtelier) de 1 200 francs.

cours de leur formation initiale et ils estiment ce parcours imposé un peu redondant. C'est auprès des salariés qui ont une formation générale que le système s'avère le plus intéressant car il leur permet de découvrir les différentes facettes d'un métier qu'ils sont en train d'apprendre sur le tas. Ces formations qui leur permettent d'acquérir des compétences nouvelles ont principalement lieu en situation de travail, en doublure ou non, dans le poste de travail dont le salarié fait l'apprentissage.

Chez Courtepaille, le travail des serveurs se fonde également sur une grande polyvalence entre les différents métiers du restaurant. Cette polyvalence est inscrite au cœur de son fonctionnement, dont l'organisation du travail tranche fortement par rapport à la restauration traditionnelle. Sans cuisinier, le restaurant demande à l'ensemble de l'équipe de pratiquer à la fois le service à la clientèle et les préparations, c'est-à-dire d'exercer sur des postes situés à la fois en cuisine et en salle. L'acculturation à ces pratiques maison passe tout d'abord par une prise en charge des nouveaux, qui peut être assurée à l'aide de la collaboration de formateurs relais. L'idée est ici de responsabiliser de jeunes professionnels dans la prise en charge des nouveaux arrivants, mais aussi dans la prise en charge de l'organisation de l'activité. Le restaurant a par ailleurs mis au point une école interne du « service Courtepaille », qui poursuit le même objectif de structuration d'une progression de carrière. Cette école vise à permettre à des serveurs confirmés de devenir experts (niveau assistant maître d'hôtel), en vue de les faire évoluer vers les fonctions d'adjoints (niveau maître d'hôtel). Chaque formation dure cinq jours et porte sur le « sens du service Courtepaille », sur la base de jeux de rôle et d'évaluation de leur service en situation, mais elle porte aussi sur les normes qualité et hygiène. La formation permet donc également à l'entreprise de constituer des viviers de futurs managers.

Les formations sont généralement bien perçues par les salariés, qui y voient le signe d'un effort particulièrement important de la part de l'entreprise. Il arrive toutefois qu'ils s'étonnent du déploiement de moyens auquel l'entreprise consent pour les y envoyer. Chez Ibis, ils les perçoivent souvent comme luxueuses...

*« Ils dépensent des milliers et des milliers, des sommes astronomiques en formation, et ils ne sont pas capables de prendre une personne en plus sur le service. Ils pensent à tout mais peut-être pas à l'essentiel » (Philippe),*

*« [Les tables ouvertes, ce sont] des choses qui coûtent cher ! Le parcours que j'ai eu hier, il a quand même coûté énormément d'argent pour trois heures de repas. C'est ce que je disais à mon directeur [...] que vous dépensiez 3 000 ou 4 000 francs pour m'envoyer pour un repas de trois heures, je préfère franchement que vous me les donniez à la fin du mois. Tout ça pour aller manger, apprendre et ne rien apprendre ! [...] C'est agréable, c'était rigolo c'est vrai de se dire... parce qu'on n'a pas l'habitude, dans ce métier-là de partir, de prendre l'avion, de revenir le lendemain, de dormir à l'hôtel... C'est quelque chose qui change, et c'est rigolo, c'est plaisant. Mais bon voilà, c'est quand même un peu... je trouve que ça coûte cher finalement pour nous dire qu'on n'a pas d'argent et qu'on ne peut pas augmenter les salaires » (Olivier).*

Voire comme une forme d'endoctrinement : *« Accor j'ai tendance des fois à comparer ça à une secte quoi... C'est un peu fort, mais les formations Accor à l'académie Accor... Déjà : académie Accor où tout est fait pour le bien-être ! C'est bien sûr un endroit, effectivement, qui est agréable à vivre, etc., mais qui n'a aucun rapport avec les établissements dans lesquels on travaille tous les jours. Pour moi c'est un peu de l'illusion et une espèce d'Eurodisney. Chez Accor c'est, on va avoir la salle de gym, le massage, le sauna... après une formation on peut aller faire ça. Oui, c'est agréable, mais on va vivre ça pendant trois jours en formation, et c'est des formations de trois jours qu'on a une fois par an, et encore, si tout se passe bien... » (Paul).*

Elles n'en sont pas moins jugées utiles pour l'acquisition des normes que les salariés doivent respecter dans l'exercice de leurs fonctions. Elles sont notamment prisées pour tout ce qui concerne la gestion de la relation au client, qui s'avère très normalisée. Les engagements de qualité qui sont pris envers les clients sont formalisés au point de les inciter à une vigilance sévère envers le niveau de service, ce qui n'est pas sans susciter des tensions, voire des incidents avec les plus pointilleux d'entre eux. C'est ainsi que des formations du type « contrat 15 » sont jugées utiles par les salariés, pour acquérir un certain nombre de codes à appliquer en de telles situations.

*« Ça m'est déjà arrivé : un client qui n'avait pas d'eau chaude. Donc le "contrat 15" [devait s'appliquer], j'étais là, malheureusement ou heureusement, et il fallait que je trouve une solution. L'eau chaude, j'ai eu une formation. Les ballons, en bas, d'eau chaude étaient à bonne température, donc je ne pouvais rien faire. C'est vrai que les conduits sont très longs et il était placé en fin de couloir. Donc il fallait attendre et le client ne souhaitait pas attendre, il râlait. Donc ce que j'ai proposé, l'hôtel n'était pas complet, c'était un délogement. Donc je me suis un petit peu investie en disant, vous allez prendre un verre au bar, qui vous*

*sera offert, je vous transporte toutes vos affaires dans une autre chambre. Et c'est comme ça qu'on arrive à fidéliser et à marquer des points, entre guillemets, au niveau des clients. Il n'a pas voulu qu'on le déloge. Après ça a été son choix. Le contrat 15 était respecté puisque j'avais trouvé une solution. S'il ne l'accepte pas, après c'est lui qui assume ses décisions. Moi j'avais trouvé une solution, donc il ne voulait pas déloger. Je lui ai donné une autre chambre pour aller prendre sa douche, mais il ne voulait pas être délogé complètement. Donc le contrat 15 était quand même respecté » (Elodie).*

Ces formations ont donc une fonction managériale. Elles permettent la diffusion d'une discipline de travail mais aussi d'un esprit maison, auquel les salariés se montrent inégalement réceptifs. L'enjeu en est leur conversion au métier de l'entreprise, et non la carrière en tant que telle. La formation, tout comme Acteurs, vise la connaissance intime du fonctionnement d'un l'hôtel, des performances atteintes, de la politique pratiquée, autrement dit, une prise de responsabilité en faveur de la qualité du service et de la compétitivité de l'établissement. Toutes ces exigences dans l'exercice du travail constituent des éléments discriminants dans le rapport à la carrière des salariés.

## **2. Le long chemin de la carrière**

La possibilité d'effectuer des carrières en interne est mise en avant par les entreprises Ibis et Courtepaille. Cet objectif est séduisant dans un secteur qui accueille une main-d'œuvre jeune – 46 % des salariés ont moins de trente ans (Beauvois 2003) – à turn-over élevé (Lerenard 1999). « *Au moins ici il y a quelque chose de prévu* » constatent les jeunes recrutés. Le dispositif Acteurs d'Ibis ainsi que la mise en place d'étapes d'évolution chez Courtepaille, permettent de valider les paliers de formation et organisent la visibilité de la progression pour les salariés entrant dans le métier. La valorisation de la polycompétence s'effectue au détriment de la logique de métier. Ce phénomène a pour effet de favoriser les niveaux de qualification supérieurs au bac, en raison de leur capacité d'adaptation. Les postes en réception, alliés à une deuxième compétence, apparaissent être le point névralgique des carrières internes. Cependant, le parcours qui mène les salariés de réceptionniste débutant à l'encadrement est semé d'embûches. Si beaucoup s'y essaient, peu y parviennent, soit qu'ils ne correspondent pas au profil requis, soit qu'ils renoncent. Nous proposons d'analyser ici les modalités de promotion interne en nous centrant plus particulièrement sur l'offre Ibis, dans la mesure où celle-ci est plus segmentée que celle de Courtepaille. Nous présenterons dans un premier temps les formes de l'engagement des salariés qui se montrent candidats à la carrière, pour aborder les exigences spécifiques adressées par l'entreprise à ses candidats, pour terminer sur ceux que ce parcours décourage et qui choisissent de renoncer.

### **2.1. S'engager sans compter : « Ici on commence pour cinq jours et on ne sait pas quand ça s'arrête. »**

Le recrutement en réception privilégie les jeunes engagés dans un cursus d'études supérieures. L'emploi est pour tous leur motif d'entrée dans l'entreprise, insertion ou stabilisation professionnelle pour certains :

*« J'ai eu mon BTS [dans une spécialité industrielle] et ensuite j'ai fait plusieurs travaux en intérim. J'ai cherché du travail mais à chaque fois il fallait avoir une voiture. N'ayant pas d'argent je ne pouvais pas passer mon permis donc c'était un cercle vicieux. Une copine m'a dit que le directeur cherchait quelqu'un et je me suis dit pourquoi pas » (Vincent),*

*« J'ai eu quelques périodes de chômage, quelques périodes de travail et après j'ai trouvé cet emploi de night à l'hôtel Ibis de X » (Christophe).*

Pour d'autres, il s'agit d'un job étudiant, où ils découvrent l'univers professionnel : « *Mon entrée dans l'hôtellerie, c'était un peu spécial, c'était pas un choix au départ, c'est-à-dire qu'en dernière année, en terminale, j'ai eu l'opportunité de travailler le week-end et les vacances dans un hôtel sur un emploi de réceptionniste donc je remplaçais les congés payés, je faisais de la réception donc ça m'a permis d'avoir un petit revenu et d'envisager de passer mon permis* » (Béatrice).

Les difficultés rencontrées dans 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, aujourd'hui devenue rare, attire.

*« J'aurais pu redoubler mais j'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, j'ai pas forcément bien réfléchi à l'époque à ce que je faisais » (Sylvie),  
« 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 ça 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).*

Happés par le monde du travail, ces jeunes misent peu à peu sur l'entreprise, qu'ils découvrent lors du stage d'intégration notamment. Issus majoritairement de milieu populaire, les espoirs de promotion sociale qu'ils avaient mis dans les études supérieures sont déplacés vers l'entreprise. La qualité de l'intégration puis la bonne visibilité de l'offre de carrière ont été décisives dans leur choix.

*« Si je n'avais pas été aussi bien entouré, je ne sais pas si je serai resté ! Parce qu'au début je devais faire des nuits, le service au restaurant et des choses que je n'appréciais pas trop, si je n'avais pas été aussi bien intégré je ne pense pas que je serai toujours là ! » (Vincent),  
« Je me dis qu'au moins, ici, il y a quelque chose de prévu, la démarche Acteurs, elle existe pas dans tous les groupes, elle existe même pas dans toutes les marques du groupe Accor donc je me dis qu'il y a une évolution de prévue alors que ce n'est pas le cas partout. J'ai des amis qui sont embauchés comme réceptionnistes et qui n'ont aucune perspective d'évolution alors que moi, avec ça, même si par moi-même je travaille pour réussir à valider toutes les étapes, je peux m'en servir » (Charlotte).*

Ils s'engagent alors dans une deuxième étape, où leur horizon devient progressivement la carrière. La formation et l'acquisition d'une expérience sont leur souci premier. La présence au sein de l'entreprise, voire de l'établissement, de cadres issus de la promotion interne crédibilise cette perspective.

L'entreprise bénéficie ainsi, en raison des ratés de la démocratisation scolaire, d'un vivier de cadres auxquels elle propose un contrat : investissez-vous sans compter ni votre temps ni votre énergie, en échange nous vous faisons acquérir des compétences qui vous ouvrent des perspectives de carrière au sein de « notre » entreprise. La démarche Acteurs formalise ce contrat implicite. Ce message est bien perçu par cette catégorie de jeunes qui se situent dans une perspective de donnant-donnant avec l'entreprise. Ils acceptent des horaires difficiles, un salaire faible qu'ils vivent comme transitoires, car ils misent sur la promotion interne.

*« Les diplômés, il n'y a pas de privilégiés par rapport à ça. Ça veut dire que tout le monde a ses chances. Si on est compétent, on y arrive, si on est pas compétent on n'y arrive pas ! » (Vincent),  
« Je mise à 100 % sur le groupe et sur Ibis » (Nicolas),  
« J'ai pris Accor car c'est un groupe puissant » (Martin),  
« S'il n'y avait pas ça, ça ne vaudrait pas le coup, je pense pas, si c'était pas prévu, évoluer comme ça, au petit bonheur la chance, s'il n'y a rien de sûr, pour moi c'est pas intéressant, il n'y aurait pas eu assez de garantie » (Céline).*

Leur adhésion aux objectifs et à la culture d'entreprise est d'autant plus forte que leur absence de diplôme les lie à la structure. Cela se traduit par l'intériorisation des normes de qualité et des exigences organisationnelles. Cette adhésion s'accompagne d'une dimension éthique, source d'autocontrôle.

*« Il est impératif qu'il n'y ait pas de réclamation et que tout soit bon donc je vérifie tout avant de partir. Je ne veux rien avoir à me reprocher » (Martin).*

Leur disponibilité est à la hauteur de leurs attentes. Ils se vivent en situation d'apprentissage, en quelque sorte presque encore étudiants. Leur projet professionnel est étroitement articulé à la formation interne. L'horizon de ces salariés les rapproche des membres de l'encadrement, auxquels ils s'identifient.

Les salariés qui sont issus de formation de l'hôtellerie ont un regard plus critique sur l'entreprise. Les stages, effectués lors de leurs études, leur ont donné une vision d'ensemble de l'hôtellerie et de ses différents modes de management. Lucides, ils relativisent les perspectives de promotion interne.

*« C'est vrai qu'on est quand même bien enfermé dans la galaxie Accor, on est quand même... je dirais pas qu'on nous lave le cerveau mais des fois, quand on va à des formations, découvrir Ibis, Accor, et tout ça, ils vous balancent un peu de la poudre aux yeux quoi, je ne suis pas dupe parce que je connais les autres*

groupes... la journée d'intégration, moi j'ai trouvé qu'ils en avaient fait un peu trop, c'était vraiment énorme, c'était : regardez comme on est géniaux, comme c'est super de travailler chez Accor, vous avez tout ça, vous pouvez passer d'une marque à l'autre, avec la démonstration de personnes qui ont eu des super carrières, qui ont évolué très très vite et qui... On sait très bien que c'est pas le cas de tout le monde, on ne devient pas directeur comme ça alors que là, c'est ce qu'on a vu, bon... ça m'a fait un peu rigoler » (Eléonore).

La distanciation à l'égard de la culture d'entreprise, dont ils font preuve, n'exclut pas une certaine adhésion. Mais celle-ci est raisonnée. Diplômés, ils ne sont pas captifs de l'entreprise. Leur objectif est d'acquérir une expérience qu'ils pourront ensuite monnayer en interne ou en externe.

« C'est le seul groupe où vraiment je vois des possibilités d'évolution concrètes... je me dis que si je voulais retourner dans un quatre ou un trois étoiles, ce que je veux de moins en moins faire, c'est toujours possible » (Carine).

Ils se situent également dans une logique de contrat implicite. Mais pour eux, la rapidité de la carrière est décisive. Elle seule permettra de compenser le faible salaire initial et le fait qu'ils aient été contraints de débiter en bas de l'échelle hiérarchique. À défaut, ils envisagent de postuler sur le marché externe.

« Je voudrais évoluer assez vite sinon je chercherai ailleurs, je suis prête, j'ai un diplôme et par rapport aux autres, je connais un peu le monde de l'hôtellerie donc... ça ne me dérange pas de bouger quoi ! Je connais un peu les groupes, j'ai travaillé dans d'autres groupes, j'ai fait aussi, pendant mon année de cours, l'année dernière, j'ai travaillé aussi au siège d'un groupe d'hôtels international, je connais un peu ce groupe-là, j'en connais d'autres, j'ai des amis qui travaillent dans d'autres groupes donc » (Eléonore).

## 2.2. Trois conditions pour faire carrière

Accéder au statut cadre, objectif à terme de nombre de jeunes réceptionnistes, passe par trois conditions : prouver ses compétences et acquérir la « culture Accor », être identifié au sein de l'entreprise comme un salarié « à potentiel » et enfin, 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. Si une minorité atteint « la cime » convoitée, d'autres ne satisfont pas ces exigences ou choisissent de renoncer.

Qu'ils soient diplômés ou non, tous les débutants commencent au même niveau : « 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 » (Adjointe).

Lorsqu'ils ont été recrutés sur un poste de nuit, la première étape de leur cursus consiste à obtenir un poste de jour : « Il y a un moment où on n'apprend plus rien. Le tour de l'hôtel est vite fait. Je dirais qu'au bout de neuf mois, neuf dix mois, la nuit, on n'apprend plus grand chose. Au niveau de l'hôtel, on ne découvre plus rien » (Nicolas).

Le délai entre ces deux postes est parfois long. Il dépend de la structure mais aussi de la « bonne volonté » de la direction. Certains *nights* ont ainsi été victimes de leur compétence, attendant plusieurs années avant d'obtenir un poste tournant et enfin de jour. Les difficultés de recrutement sur les postes de nuit font que les directions hésitent parfois à lâcher les bons *nights*.

Après, il s'agit d'apprendre le métier, mais aussi d'intégrer la culture du groupe. L'attitude et « l'état d'esprit » importent autant que la dimension technique : « Quand on recrute quelqu'un et qu'on le passe qualifié puis expert, ça veut dire qu'il a acquis toutes les compétences techniques de son poste et qu'en plus il a développé un aspect personnel qui est complètement dans la philosophie du groupe » (Adjoint).

Le délai entre les différentes étapes de progression est parfois long, trop long pour certains : « Ce qui est dommage, c'est que les gens ont envie de s'investir mais ils ont toujours l'impression, pour être un peu vulgaire, "qu'on se fout de leur gueule". Ils arrivent, quand on est embauché dans l'entreprise, on nous balance ce super truc Acteurs, qui veut nous donner de l'argent nous augmenter. Moi en quatre ans, une de 300 francs ! Donc ce n'est pas cohérent. En plus ils le vendent comme quelque chose d'assez rapide, en deux ans... » (Jean).

Et il faut parfois savoir « taper du poing sur la table » pour se faire entendre...

Chaque niveau « qualifié », « expert » intègre des compétences de coordination et d'animation, mais la dimension management n'apparaît vraiment qu'à partir du niveau « leader », telles que :

- « je suis capable de former les apprentis et de suivre leur plan de formation »,
- « je suis capable d'assumer avec succès la responsabilité d'un secteur d'activité en délégation »,
- « j'effectue la gestion administrative du personnel de l'hôtel »,
- « je développe l'initiative des collaborateurs en matière de réservation ».

Ce dernier niveau représente un saut qualitatif, que tous ne sont pas reconnus capables de franchir : « Le stade d'expert, on peut dire que tout le monde est capable d'y arriver. Là ou à un moment c'est de passer d'expert à leader parce qu'on envisage... C'est-à-dire qu'à partir du moment où quelqu'un passe leader, on l'identifie comme un réel potentiel à évoluer avec ses envies d'évolution. Ça passe à un moment ou un autre par de la délocalisation, c'est-à-dire qu'il évolue mais il faut qu'il soit mobile » (Gérant).

Néanmoins, faire carrière n'a pas le même sens pour les hommes et les femmes. Les carrières masculines s'imposent comme une évidence, aux yeux des dirigeants comme à ceux des salariés, alors que les femmes doivent se convaincre et convaincre. Sous forme de boutade, un gérant affirmait : « Ici il n'y a pas de carrière pour les femmes ! » De fait, à chaque niveau de la hiérarchie, celles-ci doivent prouver leurs compétences et leur disponibilité temporelle.

Qu'elles soient réceptionnistes comme Céline...

« Je sais pas si c'est moi qui me fais cette idée mais j'ai un peu l'impression, effectivement qu'il faut montrer en long en large et en travers ses qualités pour qu'elles soient un peu reconnues, peut-être plus que pour les garçons. »

Question : « Donnez-moi un exemple ? »

– Par exemple, je gère les débiteurs, il y a eu une période où chacun avait une bannette donc chacun avait un endroit où on lui posait ses papiers, où chacun posait ses affaires, etc. Il y a eu une période où ma bannette était remplie, il y avait des choses qui m'appartenaient, d'autres qui appartenaient à mes dossiers, plus un tas de choses qui n'étaient pas à moi et qu'on balançait dans ma bannette : Céline elle va le faire, Céline elle peut le faire, etc., c'était des trucs du style prendre une réservation, alors que prendre les réservations tout le monde est capable de le faire... je sais pas si c'est que j'étais censée montrer plus à ce moment-là mais... je sais pas, on m'en donnait plus qu'aux garçons. »

... ou adjointes comme Sophie...

« Aujourd'hui, pour arriver au même point, une femme doit travailler plus parce qu'elle a plus de choses à prouver qu'un homme, déjà au départ qu'elle est compétente, on demande pas ça à un homme, c'est plus évident, à poste égal, on va recruter un type, on va attendre moins de choses de lui qu'une femme. »

Question : « Vous le sentez ? »

– Oui, une femme, on va dire qu'on va pister un petit peu, mais sans être, c'est pas un frein à la carrière, pour moi c'est vraiment dans une idéologie ou dans un schéma social, une femme aujourd'hui qui est recrutée sur un poste à responsabilités, on va commencer par voir si elle est compétente alors qu'un homme on va beaucoup moins se poser la question et en termes de présence, on va quand même essayer de voir déjà si elle n'essaye pas de se prendre tous ses week-ends ou de ne pas travailler le soir, parce qu'elle a une vie privée à côté. C'est des choses qu'on va essayer de pister pour voir si elle est moins équivalente en termes de rendement qu'un homme. »

... les exigences à l'égard des hommes et des femmes ne sont pas identiques, ainsi que les postes qui leur sont proposés :

« Je n'ai pas de chiffres précis mais je sais qu'une femme qui prend un poste de direction, on va lui filer un hôtel bureau, un hôtel sans restaurant, alors qu'un homme on va lui filer un monstre en centre ville et forcément il y a une rémunération derrière ! » (Béatrice).

La faible présence de femmes au sein des postes de direction participe peu au changement de mentalité. De plus, les jeunes femmes entrant dans l'hôtellerie se projettent difficilement dans ces postes, jugés peu

féminins. Il est, en effet, frappant de constater que l'image qui prévaut est celui de la femme cadre célibataire, alors que ce modèle n'a plus cours dans nombre de secteurs d'activité. Cette image ne constitue pas un modèle attractif pour les jeunes femmes.

Les compétences individuelles doivent être reconnues non seulement par les supérieurs immédiats mais aussi au niveau régional. Il s'agit de se faire « *un nom* ». Avoir la possibilité de rencontrer la direction régionale est un atout supplémentaire. À cet effet, des réunions du type « tables ouvertes » sont organisées au niveau de la direction régionale, et constituent autant d'occasions de se faire connaître lorsqu'on souhaite évoluer. L'accès au statut cadre est particulièrement sélectif, notamment pour les femmes qui se heurtent fréquemment à un plafond de verre.

Enfin, la troisième condition requise pour accéder aux fonctions d'encadrement est un fort investissement temporel et une mobilité géographique étendue. L'acceptation de ces nouvelles contraintes passe par leur négociation conjugale. Au sein des jeunes couples, le choix de privilégier la carrière masculine s'impose peu à peu, et ce quand bien même la conjointe est plus diplômée.

Ainsi Isabelle, titulaire d'un BTS, a démissionné de son emploi pour suivre Nicolas, entré dans l'entreprise avec le baccalauréat.

*« On en avait longtemps discuté : si je devais partir, est-ce que tu me suivrais ? Sachant qu'en plus... Bon, ce n'est pas une fin en soi, mais quand il y a une mutation, le collègue qui est obligé de démissionner touche pendant quelques temps le chômage. Donc on ne part pas que sur un salaire. »*

Question : *« Et alors, qu'est-ce qu'elle a retrouvé ?*

*– Et bien en fait, on a l'intention de construire une famille donc on ne voulait pas forcément qu'elle travaille dans le tourisme ou l'hôtellerie et donc là, elle a trouvé... Elle travaille dans un Intermarché juste à côté de la maison. Elle est hôtesse de caisse dans l'Intermarché qui est juste à côté, pas un gros contrat : elle a un contrat de 110 heures mais que... Enfin, qu'elle ait ses week-ends parce que dans le tourisme et l'hôtellerie, elle n'aurait pas forcément eu ses week-ends et je pense que comme on anticipe d'avoir dans quelques temps un enfant, on prépare déjà le... C'est-à-dire qu'on ne veut pas travailler tous les week-ends et plein de choses encore, on est déjà entre guillemets... Enfin, trouver des choses pas trop loin de la maison, qui ne demandent pas trop de temps, pas trop de contraintes. Enfin, c'est ce qu'elle recherchait. Je ne lui ai pas fait subir mes souhaits. C'était vraiment... Sachant que dans deux ans, enfin moins de deux ans maintenant, on sera parti. »*

Ultérieurement, cette division du travail ne se dément pas. Les opportunités non saisies par les conjointes en début de vie active ont un effet cumulatif. Lors de chaque promotion ultérieure, assortie d'une mobilité, le choix masculin s'impose comme une évidence en raison du différentiel de revenu entre les deux conjoints.

*« En termes de mobilité géographique, ça ne leur [hommes cadres] pose pas de problème, la femme et le gamin sous le bras et tout le monde s'en va »* (Sophie).

Outre la mobilité, les contraintes changent de nature au niveau cadre. À la pénibilité des horaires décalés se substituent un travail et une charge mentale intense. La carrière devient un élément organisateur de la vie personnelle. La réussite devient un challenge, où se joue l'épanouissement personnel. La quête de reconnaissance est une dynamique puissante, dont il est difficile de s'extraire.

*« C'est vrai qu'on a des rapports avec notre hiérarchie qui sont parfois un peu affectifs mais on sait ce qu'ils attendent de nous, et on a peur quelquefois de décevoir. »*

Lorsque leur réussite est patente, ces cadres ont le sentiment que le contrat implicite a été honoré. Ainsi que l'affirmait un gérant, ayant débuté il y a moins de dix ans comme réceptionniste : *« J'ai beaucoup donné à Accor et Accor m'a rendu un gros service aussi... enfin faut pas se leurrer ! »* Cependant, tous n'ont pas ce vécu. Ce long parcours interne en a laissé plus d'un(e) en chemin.

## 2.3. Refus et renoncements

Les modalités de carrière au sein des entreprises Ibis et Courtepaille ne sont pas sans poser problème au niveau de la vie privée. Si certains acceptent de privilégier la poursuite de leur carrière, d'autres renoncent.

### 2.3.1. L'engrenage du travail

La possibilité ouverte aux salariés débutant en bas de l'échelle d'accéder à des postes d'encadrement, y compris pour les non-diplômés, exige de leur part une forte mobilisation. L'acceptation des horaires décalés en réception et restauration est vécue comme le prix à payer en début de carrière. Ce nouveau mode de vie modifie l'inscription sociale des débutants. Les activités extérieures (sports, loisirs culturels) se raréfient, le réseau amical se recompose. Les contraintes professionnelles non seulement rythment la vie sociale mais aussi l'appauvrissent. La relative invisibilité de ce processus est liée au fait qu'il s'effectue par étapes successives, avec un effet cliquet. Six ans après son entrée dans le secteur, un réceptionniste reconnaît :

*« Je suis tellement habitué au fonctionnement que c'est devenu normal [...] Ma femme elle m'attend, elle vit un peu par rapport à mes horaires. »*

Ultérieurement, l'accès au statut d'adjoint puis de gérant accroît la charge de travail. Celle-ci est particulièrement intense pour les salariés qui ne sont pas diplômés de l'hôtellerie-restauration.

*« On se met moins la pression quand on a un diplôme car on est capable de dire : bah moi j'ai un bac+2, demain je me repositionne n'importe où. Tandis que quand on en n'a pas, on se dit toujours : qu'est-ce que je vais trouver d'autre ? »* (Virginie).

Captifs de l'entreprise, ces salariés ont en outre tout à apprendre du métier. L'essentiel de leur énergie personnelle est canalisée peu à peu vers le travail. Le personnel d'encadrement est ainsi pris dans un engrenage, dont il est difficile de s'extraire :

*« Au niveau vie privée, il n'y a rien qui décolle quand on passe quinze heures par jour au travail. C'est un peu le chat qui se mord la queue quand on passe quinze heures au boulot. Soit on se dit : j'ai pas le temps parce que je passe quinze heures au boulot ou alors c'est parce que je passe quinze heures au boulot que je me donne pas les moyens d'aller construire une vie personnelle. Soit je vais passer quinze heures au boulot parce que j'ai pas de vie personnelle mais de toute façon passer quinze heures au boulot, ça ne me donnera toujours pas de vie personnelle ! »* (Béatrice).

### 2.3.2. À la recherche d'un équilibre affectif

Pause dans la carrière pour certains, alternative extérieure pour d'autres, des salariés choisissent à un moment de leur cycle de vie de dissocier épanouissement personnel et réussite professionnelle.

*« J'ai besoin aujourd'hui de mettre le frein sur le professionnel parce que j'ai beaucoup donné et j'ai besoin d'aller chercher un équilibre privé. J'ai que et j'ai déjà trente ans ! J'ai que trente ans professionnellement et j'ai déjà trente ans professionnellement ! »* (Sophie).

Ce choix est fréquemment le fait de femmes, pour lesquelles la carrière a un coût élevé en termes de vie privée.

*« Si je fais le constat parmi tous les directeurs que je connais, à 99 %, ils sont mariés avec des gamins, avec leur femme qui est à la maison et qui s'occupe des gamins. Par contre à l'inverse, toutes les femmes que je connais, sur les postes de direction, toutes sont célibataires, sans enfant. C'est des nanas qui se sont données professionnellement et qui ont un retour sur investissement professionnel et quand je discute avec elles, je peux vous dire qu'elles font les mêmes constats que moi aujourd'hui. Elles disent qu'elles n'ont peut-être pas fait les bons choix, j'en ai deux en tête avec qui j'ai l'occasion de discuter, de la façon dont on évolue, pas uniquement au sein de l'hôtellerie-restauration mais en général. Je peux vous dire qu'on est sur les mêmes constats, c'est que ce sont les femmes qui ont pris leur indépendance, qui savent s'autogérer professionnellement et qui à côté de ça, n'ont pas pu prendre le temps de faire les choses pour elles. »*

De fait, en 2001 au sein de l'entreprise Ibis, la moitié des femmes cadres vivaient seules (17 % des hommes) et 22 % d'entre elles vivaient en couple avec enfant (contre 63 % des hommes). Ces données ne

sont pas disponibles pour l'entreprise Courtepaille, où les femmes ne représentent que 16 % des cadres en 2000.

Tableau 10  
SITUATION PERSONNELLE DES CADRES CHEZ IBIS EN 2001

	Hommes		Femmes	
	Effectif	Part	Effectif	Part
Seul(e)	26	17 %	27	50 %
En couple	15	9 %	8	15 %
Seul(e) avec une ou plusieurs personne(s) à charge	17	11 %	7	13 %
En couple avec une ou plusieurs personne(s) à charge	99	63 %	12	22 %
Total	157	100 %	54	100 %

Source : « Diagnostic préalable », Projet *Équilibre*, FSE-Equal.

Lecture : sur 100 femmes cadres, 50 % vivent seules, 15 % sont en couple, 22 % vivent en couple avec une ou plusieurs personne(s) à charge.

Ce qui est en jeu pour les salariés est la possibilité de construire des relations affectives stables. Des craintes ont été exprimées par plusieurs cadres et agents de maîtrise lors des entretiens :

« Je me dis, j'ai peut-être les idées préconçues, mais je me dis que dans un couple lorsqu'il y en a un des deux qui suit, et qui fait que suivre, au bout d'un moment ça va pas bien loin, parce que lorsqu'il y en a toujours un qui est obligé de faire des concessions et c'est souvent la même » (Bertrand),

« Quand on travaille en restauration, c'est très dur d'être présent au foyer, de construire quelque chose. Si votre femme ne comprend pas ce qu'est l'hôtellerie, c'est très dur de conserver votre femme. Je le sens parce que je connais beaucoup de personnes qui ont divorcé à cause de ça parce qu'ils ne voyaient pas leur mari ou leur femme. Il y a des indices qui me poussent à ça. Je sais bien que ça marche un temps et que arrivé... parce que là on est jeune mais est-ce qu'arrivé à trente-cinq, quarante ans... » (Paul).

Ce souci amène certains à inverser l'ordre des priorités. En effet, une alternative se présente : soit privilégier l'une des carrières, au détriment de l'autre (fréquemment la femme) soit trouver un compromis entre les attentes professionnelles des deux conjoints. Ce dernier choix apparaît au sein de couples, dont la femme occupe également un emploi de cadre dans un autre secteur d'activité.

Cependant, renoncer aux opportunités qu'ouvre l'entreprise ne s'effectue pas sans une certaine ambivalence car cela signifie remettre en cause la définition de soi qui a prévalu pendant de longues années. Ce changement identitaire est d'autant plus difficile à assumer qu'il contrecarre le modèle dominant au sein de l'entreprise.

« C'était assez drôle cette année l'évaluation, mon collègue m'a demandé : qu'est-ce que tu veux cette année et j'ai commence à lui dire : bah voilà, je voudrais un poste de direction et il me regarde, il me dit : t'es sûre alors je lui dis : oui, oui, je veux un poste de direction, rapidement, je pense que je suis capable, il m'a dit : bon, O.K., je le note. Et puis trois minutes après, je lui ai dit : bon, écoute, arrête, c'est pas ça que je veux, je veux qu'on me foute la paix, globalement l'idée c'était ça. »

Question : « Pourquoi vous lui aviez dit que vous vouliez un poste de direction ?

– Parce que je suis toujours tiraillée personnellement entre l'envie de continuer à progresser professionnellement et l'envie de progresser personnellement, et je sais que les deux sont pas compatibles maintenant et que même si... je suis quelqu'un qui aime bien faire ce qu'on attend d'elle, je ne suis pas quelqu'un de surprenant, généralement je me suis assez bien faite à la culture du groupe Accor parce que c'est cadré, on vous demande pas forcément d'avoir une imagination débordante, on vous donne un fil, vous avez des trucs à suivre, et je suis quelqu'un qui a plutôt tendance à se mettre dans le courant et... donc le courant aurait voulu que je dise : je veux un poste de direction ! » (Sophie).

Les tiraillements sont tels que certaines femmes prennent le parti de revendiquer ouvertement leur célibat au détriment de toute vie de couple, même si l'ambivalence n'est pas totalement absente face à l'idée de

fonder une famille. La question peut ainsi se poser en termes de risques : est-il préférable de miser sur la carrière ou sur le couple, tant les deux peuvent être fragiles ?

*« Une famille, moi, j'en ai une : j'ai mes parents, ma sœur, des cousins, des cousines, j'ai une grande famille, une famille adorable. Mais une famille à moi... Quelque part j'ai encore dix-huit ans dans ma tête ! J'ai encore dix-huit ans dans ma tête ! Bon j'arrive à me stabiliser, c'est normal, mais de là à entrer dans un oui pour la vie, avec quelqu'un, pas de suite ! Encore trois ans ! Je serais plus à prendre des risques au niveau du travail qu'au niveau de ma vie privée. C'est quelque chose que j'ai toujours laissé un peu en plan. La priorité est le travail, peut-être parce que j'ai moins de risques ! » (Adjointe, 34 ans).*

### **2.3.3. Un ancrage ailleurs que dans l'entreprise**

Si beaucoup de salariés se posent des questions sur les modalités d'une conciliation entre carrière et vie privée, certains ont déjà tranché. Ils ne sont pas encore partis faute d'avoir trouvé ce qu'ils cherchent à l'extérieur, mais ils l'envisagent dès que l'occasion se présentera. Une des premières raisons qu'ils évoquent pour expliquer ce choix de ne pas faire carrière dans le groupe est le refus de la mobilité géographique, à laquelle ils opposent le choix d'un ancrage local.

*« Accor, 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 » (Philippe).*

Dans certaines régions, comme celle de Nantes ou de Nice, la mobilité est perçue comme une obligation rédhibitoire qui dissuade les salariés d'envisager une carrière dans le groupe. Ces refus tiennent à deux types de raisons. Dans un cas, les salariés sont natifs de la région, ils disposent de leur famille à proximité et ils ne souhaitent en aucun cas s'en éloigner, ne serait-ce que pour continuer à bénéficier des facilités qu'elle leur procure en matière de garde d'enfants. Dans l'autre cas, celui de la Côte-d'Azur, les salariés sont au contraire mobiles puisque la plupart d'entre eux sont des déracinés. S'ils ont éprouvé un « *coup de foudre* » pour la région, ils ne souhaitent aucunement en partir. Leurs préoccupations de « déracinés » sont alors de tisser des liens pour accéder à une vie sociale et affective dans la région qu'ils ont élue et choisie pour la qualité de vie qu'ils convoitent :

*« Le problème après, c'est que l'hôtellerie demande à être mobile, et moi je ne me sens plus du tout mobile quoi ! [...] Peut-être que j'en reviendrai, mais en tout cas pour le moment j'ai trouvé ce qui me convient et je n'ai pas du tout envie de partir de là. On m'a parlé, comme ils disent encore, par rapport à Acteurs, l'évolution, etc., et c'est vrai que moi j'ai dit non, je ne suis pas du tout prêt pour le moment à changer. Changer de boulot mais pas de région... » (Marc).*

Mais par-delà l'ancrage local, certains salariés ne s'intéressent tout simplement pas aux perspectives qui sont offertes. Ils refusent la carrière entendue comme une évolution vers les niveaux d'encadrement. Ils ne souhaitent pas s'encombrer l'esprit avec les exigences et préoccupations qu'elle impose, en objectant que s'ils devaient un jour prendre des responsabilités, ils préféreraient s'installer à leur propre compte.

*« Je veux faire quelque chose à moi. À moi ! Si je me lève à cinq heures du matin pour aller chercher les carottes, les machins et les trucs, c'est moi qui l'aurai décidé. [...] Rendre des comptes à un directeur régional je n'ai pas envie ! Ma priorité c'est plus de monter une affaire » (Chantal).*

Ce refus de la carrière managériale pour des salariés de l'hôtellerie s'inscrit aussi dans le refus de faire le deuil de ce qui les a attirés vers leur métier, en l'occurrence le contact avec le client. Une carrière hiérarchique les conduirait précisément à devoir renoncer à ce qui fait, pour eux, le charme du métier qu'ils ont choisi, et ceci pour espérer des gains salariaux qu'ils ne parviennent pas à trouver attractifs :

*« Mais l'évolution chez Accor m'intéresse pas du tout, du tout, du tout ! Avoir le poste de [mon chef], non ! C'est définitivement non et ce n'est sûrement pas... sûrement pas. Non, et puis je suis un peu déçu. Évidemment, je pense que dans toute entreprise, de commerce du moins, plus on monte en hiérarchie, moins on a de contact avec les gens et moi ça me plaît moyennement. On ne peut pas rester réceptionniste non plus toute notre vie. Personnellement je trouverais ça un peu triste, après les gens font ce qu'ils veulent. Je n'ai pas envie de ça non plus. Personne ne vit vraiment aisément, même [mon] responsable, qui est encore plus responsable que moi, il gagne 1 000 à 1 500 francs de plus que moi. Je ne sais pas trop, le salaire n'est quand même pas intéressant. Ce n'est pas du tout intéressant » (Marc).*

Enfin, la carrière suppose une allégeance à l'entreprise à laquelle tous ne se sentent pas prêts. Il s'agit pour certains de l'entrée dans un système qu'ils perçoivent comme un moule trop contraignant à leurs yeux :

« Après, il y a des gens qui sont carriéristes et... moi j'ai tendance à vivre au jour le jour, à ne pas rentrer dans les normes... [...] Je trouve que tout groupe fonctionne comme ça de toute façon. Ils ont envie que leur employé soit fier de l'endroit où il travaille. Qu'il soit impliqué dans son travail. Et moi dans le sens où j'ai quand même du mal à m'impliquer dans ce travail-là, parce que je ne rentre pas dans les normes et que je n'y rentrerai pas de toute façon. C'est pas dans ma mentalité d'être... Ici de toute manière je ne pourrai jamais entrer dans les normes, je ne serai jamais comme eux et j'ai, malheureusement pour eux, je suis désolé, mais c'est pas dans ma mentalité, donc je ne vais pas me changer non plus ! Je ne serai pas moi et ça ne me plairait pas non plus. Je crois que la meilleure solution de toute façon pour tout le monde, à un moment ou un autre, ce serait que je parte » (Paul).

### 3. Les impasses ou la carrière impossible

Ibis et Courtepaille maintiennent un volant non négligeable d'employés enclavés dans la catégorie. Chez Ibis, la part des employés de plus de dix ans d'ancienneté a presque doublé depuis 1997, passant de 11 à 20 % en 2002. Chez Courtepaille, cette part reste stable et oscille entre 5 et 6 % depuis 1997. Ces chiffres englobent des salariés ayant exprimé des « choix », d'ordre professionnel ou personnel, dont ils savent qu'ils leur interdisent l'accès à la carrière. Mais ils englobent aussi ceux qui n'ont pas eu l'opportunité de s'interroger sur la perspective d'une carrière, entendue comme une perspective de promotion au sein de l'entreprise. Le cas qui nous occupera ici sera précisément celui des salariés qui n'ont pas de choix à exprimer, dans la mesure où la question d'une quelconque évolution professionnelle ne s'est à aucun moment posée pour eux. Nous présenterons tout d'abord les emplois concernés par cette relégation hors de la carrière chez Ibis et Courtepaille, pour aborder ensuite deux types de « stratégies » mises en œuvre par les salariés face à cet état de fait : celles qui leur permettent de rester et celles qui les conduisent au départ.

#### 3.1. Les emplois non « carriérisables »

Tous les emplois chez Ibis et Courtepaille ne sont pas susceptibles d'ouvrir l'accès à une carrière évolutive. Ceux qui en sont exclus concernent principalement le *back office* : femmes de chambre, agents techniques pour l'essentiel chez Ibis et employés toutes mains chez Courtepaille. La frontière entre *front office* et *back office* ne parvient pas à s'effacer totalement, et ceci en dépit de la polyvalence requise, par exemple pour les démarches du type Acteurs chez Ibis. Plus exactement, une frontière nette tend à séparer d'une part les emplois de réception, cuisine et administratif, qui sont dans l'orbite managériale et, d'autre part, les emplois qui participent moins directement à l'accueil du client et échappent au regard de la direction parce que situés dans les étages (pour Ibis, femme de chambre, agent technique) ou remisés à l'office (employé toutes mains de Courtepaille). On doit également classer dans cette catégorie les emplois de *nights*, qui s'exercent la nuit, en toute autonomie. Le *night* doit pouvoir, seul, faire face à toutes les situations et sa responsabilité est de fait très étendue. Mais en contrepartie, les normes qui pèsent sur lui sont moins contraignantes qu'à la lumière du jour<sup>17</sup>. Il est d'ailleurs souvent considéré comme un salarié « à part » dès lors qu'il occupe durablement ce poste.

Moins directement contrôlables, ces emplois dérogent à la normalisation de la relation au client. Ils engagent moins personnellement le salarié. La normalisation qu'ils rencontrent dans l'exercice de leurs fonctions concerne des tâches d'entretien, de maintenance, de préparation ou nettoyage, et moins directement leur personne. Travailleurs de l'ombre, soustraits au regard du client et de la direction, la conversion de leur titulaire à l'esprit de l'entreprise est purement optionnelle. Il leur suffit – si tant est que l'expression soit adéquate à propos des emplois qui sont physiquement les plus éprouvants – de respecter les protocoles techniques et de qualité pour réaliser correctement leurs tâches. Peu importe la manière dont ils le font. Ils sont en coulisses et disposent de fait d'une liberté de mouvement et de pensée, même si cette liberté est fortement entravée par les contraintes productives et les normes de qualité qui leur sont imposées. Moins disciplinables que les salariés occupant des emplois de *front office*, ils ne sont pas *a priori* de ceux que l'entreprise cherchera à s'attacher.

---

<sup>17</sup> C'est ainsi que les réceptionnistes qui commencent comme *nights* doivent quitter leur poste pour envisager une carrière.

Mais les emplois de *front office* possèdent également leurs marginaux. Ils sont inégalement porteurs de l'esprit de l'entreprise. À l'instar des *nights*, qui se retrouvent vite enclavés en raison de leur planning décalé, une partie des serveurs d'Ibis et Courtepaille sont également en position marginale. En règle générale chez Ibis, la restauration pose problème aux directeurs, qui ont des difficultés pour recruter des cuisiniers et pour retenir des serveurs. Ce phénomène apparaît d'autant plus prégnant que la taille du restaurant est petite : le « Café » n'a pas la même aura que la « Table ». Certains établissements ont résolu ce problème par la polyvalence entre réception et restauration. Cette polyvalence est d'autant plus envisageable que le cuisinier devient un véritable gestionnaire qui utilise l'informatique et se plie à une discipline maison de gestion des stocks et de la qualité. Il peut trouver un intérêt d'autant plus grand à rester chez Ibis qu'on lui proposera d'intégrer la démarche Acteurs et qu'il acceptera volontiers de se défaire de son premier métier, pour en apprendre un second en réception par exemple. Ce ne sera pas toujours le cas pour les serveurs. Rares sont ceux qui sont désignés pour une démarche Acteurs. « Mercenaires » du service, leur métier est par définition de mettre leurs talents au service d'une pluralité de produits ou d'enseignes. La seule manière pour l'entreprise d'imprimer sur eux sa marque est de transformer les postes en une combinaison de préparation et de service, comme c'est le cas chez Courtepaille.

Chez Courtepaille, les emplois de serveurs sont conçus selon une logique de polyvalence entre office et salle qui constitue le cœur du métier du restaurant. La prise en charge d'activités de préparation culinaire et de gestion des stocks alimentaires par les serveurs contribue à lui donner une tonalité spécifique, qui tranche avec la restauration traditionnelle. Laver le sol de l'office fait notamment partie des postes ingrats que tous doivent normalement tenir à tour de rôle, contrairement à la division du travail habituelle dans les restaurants. La difficulté de Courtepaille pour retenir ses serveurs tient précisément à cette polyvalence requise. Elle est d'autant mieux acceptée par les serveurs qu'elle est pratiquée par l'ensemble de l'équipe d'encadrement.

*« On apprend tous à les faire, les trucs ici, on peut tous être au grill comme être serveur. C'est ça qui est, je trouve ça pas mal quand même. Y'a des responsables qui sont autant au grill que derrière en train de préparer les... En fait, j'ai pas l'impression qu'il y a trop de différence au niveau des postes, parce que, autant les responsables que nous, on travaille autant en fait... C'est pas comme dans certain travail, comme à Pizza Paï, j'ai remarqué que les responsables, ils regardaient les serveurs travailler et ils étaient à la caisse et comme ça ils bougeaient pas. Tandis qu'ici, même le grand patron il vient nous aider. C'est pour ça que c'est agréable de travailler comme ça »* (Shirley).

Les salariés qui occupent ces emplois sans avenir sont souvent les moins qualifiés des hôtels et restaurants Ibis et Courtepaille. Les postes qu'ils occupent font appel, soit à une logique de métier (emplois d'agent technique, de cuisinier ou de serveur), soit à une logique de main-d'œuvre (emplois non qualifiés d'employés toutes mains ou femmes de chambre).

### **3.1.1. La qualification floue des serveurs**

La maîtrise d'un métier, attestée par un diplôme et/ou de l'expérience, est exigée pour les emplois techniques et en cuisine. Il est à noter cependant que chez Ibis l'évolution actuelle du travail en cuisine (5<sup>e</sup> gamme) ne nécessite plus aujourd'hui ce type de recrutement. Il s'agit donc de cuisiniers ayant une certaine ancienneté dans l'entreprise. Cette situation est plus ancienne chez Courtepaille, où seule une expertise, acquise ultérieurement en interne, est requise pour le grill. Le mode de recrutement des serveurs est à la jonction entre les deux critères évoqués précédemment. La qualification, combinée si possible à l'expérience, constitue le profil idéal de serveur : *« On recherche des gens qui ont un peu de qualification, enfin de l'expérience ou qui ont fait des études en restauration, CAP cuisine et service en salle parce que la plupart du temps les gens ont fait les deux. »* Dans la réalité, les difficultés de recrutement, notamment chez Courtepaille, amènent l'entreprise à élargir le recrutement à des débutants non diplômés dans les métiers de l'hôtellerie-restauration, pour lesquels la seule motivation est attendue.

*« Des personnes qualifiées ayant une petite expérience on n'arrive pas à en trouver. La dernière annonce que j'ai mise à l'ANPE, j'ai dû la mettre deux mois et je n'ai pas eu une seule réponse. La plupart du temps on a des candidatures spontanées, ce sont des gens qui n'ont pas d'expérience ni de diplôme correspondant, qui n'ont jamais travaillé et qui recherchent une première expérience. »*

Question : *« Alors quels sont vos critères ?*

*– De préférence l'expérience en salle et sinon de voir si la personne est courageuse. Ce qu'on cherche à savoir c'est si c'est quelqu'un de courageux, de travailleur. On cherche un peu à deviner... enfin on creuse un peu dans les entretiens mais c'est toujours délicat en une demi-heure... »* (Gérant).

La motivation de ce personnel est souvent mise à rude épreuve. Il arrive que les serveuses soient ouvertement méprisées dans l'exercice de leur fonction. Leur métier souffre d'une mauvaise image, qui peut s'avérer difficile à assumer par les jeunes femmes qui le pratiquent.

*« Moi une fois, il a critiqué mon métier. C'est mon beau-père, je ne lui ai rien dit, mais bon quelque part il a critiqué le métier que j'ai choisi donc je n'accepte pas. Pour lui, c'est dégradant, parce qu'on sert les autres. Lui, il est kiné, il fait quoi... Tous les métiers où on aide quelqu'un ou... Je ne trouve pas que c'est un métier dévalorisant. Après, le point négatif ici, c'est qu'il y a beaucoup de clients qui vous prennent, on va dire, pour des prostituées quoi, quelque part. Oui, il y a en a énormément qui croient qu'on a la cuisse légère, qui essaient d'avoir un numéro de téléphone ou d'aller boire un verre avec nous après. »*

Question : *« Ah oui, la clientèle n'est pas toujours...? »*

*– Ah non, non ! Ça arrive, je ne veux pas dire que ça arrive tout le temps quoi. Mais c'est arrivé... et c'est très désagréable ! Qu'on se fasse dire : oh ! Vous êtes charmante, vous avez un charmant sourire... passe encore, mais de là à nous inviter à boire un verre après le service ou je ne citerai pas ce qu'on m'a dit une fois... C'était des propositions très... oui, indécentes. Donc nous, on est là pour leur donner un sourire, pour les servir, enfin les servir, dans le sens du terme leur amener les plats à table, pas... Il ne faut peut-être pas abuser » (Marie).*

Cette main-d'œuvre, qui se compose souvent de jeunes à la recherche d'une première insertion ou de salariés ayant occupé des emplois précaires dans la restauration traditionnelle ou le commerce, peut donner la priorité à la stabilité de l'emploi. Mais les conditions de travail difficiles, combinées aux horaires atypiques, entraînent chez les plus jeunes d'entre eux un turn-over important, que les gérants déplorent. Certains se stabilisent néanmoins au sein de l'entreprise et expriment des attentes en termes de carrière. La question de leur fidélisation par une offre de carrière appropriée est aujourd'hui un enjeu pour les entreprises.

### **3.1.2. Les étages et la plongée dans l'oubli**

Les emplois de femmes de chambre et d'employés toutes mains ne nécessitent aucune qualification spécifique. Les profils de ce personnel peuvent être contrastés : si certains ne possèdent aucun diplôme, d'autres peuvent, à l'inverse, être sur-diplômés, voire titulaires de diplômes de niveau I. Leur point commun est souvent une origine étrangère, qui les expose à des discriminations à l'embauche et fait d'eux une main-d'œuvre captive. Leur maintien dans l'emploi est dû à leur faible « employabilité » sur le marché du travail.

Cantonnées dans les étages, les femmes de chambre participent peu à la vie de l'hôtel qui s'effectue au rez-de-chaussée. Les femmes de chambre sont exclues de toutes les activités qui mettent directement en relation le personnel et les clients : l'accueil, l'apéritif ou le café autour du bar, les repas. Leur travail repose sur l'invisibilité. Le ménage dans les chambres doit s'effectuer en l'absence des clients, afin de ne pas les déranger par leur présence. La chambre est conçue comme un espace privé, réplique à distance du foyer, qu'il s'agit de garantir contre toute intrusion. Soustrait aux regards extérieurs, le client y expose son intimité, parfois sans retenue. Seule la personne ayant en charge l'entretien y a accès. En ce sens, elle est assimilée à une domestique, ainsi qu'en témoignent les mots désignant ces fonctions professionnelles : femme de chambre, gouvernante, termes qui étaient ceux de la domesticité des maisons bourgeoises. La coutume de laisser un pourboire dans la chambre, en usage dans l'hôtellerie traditionnelle, symbolisait la déférence à l'égard de personnels subalternes. La disparition progressive de cette pratique au sein des chaînes hôtelières, se maintient néanmoins dans les palaces. Le pourboire avait pour fonction de marquer la distance sociale, mais aussi d'inviter à la discrétion. Les femmes de chambre partagent en effet avec quelques professions telles que médecin, assistante sociale ou confesseur, l'accès à un savoir intime sur autrui. Cependant à la différence de ces professions, dont la relation au client est normée par le secret professionnel<sup>18</sup>, gage de la confiance, leur rapport au client n'est pas reconnu. Celui-ci s'effectue dans la clandestinité. Amenées à pénétrer dans l'espace privé, elles doivent toujours s'en excuser : *« Pardon, je vous dérange, je ferai la chambre plus tard ! »* Faire le lit, la salle de bain et le rangement de la chambre... les font entrer par effraction dans l'intimité du client. Cette relation ni voulue, ni codifiée, se doit de rester dans l'ombre.

---

<sup>18</sup> Cf. le serment d'Hippocrate : *« Admis(e) dans l'intimité des personnes, je tairai les secrets qui me seront confiés. Reçu(e) à l'intérieur des maisons, je respecterai les secrets des foyers et ma conduite ne servira pas à corrompre les mœurs. »*

Les femmes de chambre existent peu aux yeux du client, au point que celui-ci peut faire preuve de ce qu'elles considèrent comme un profond mépris à leur égard :

« Dans les chambres, les gens sont sales, sans respect. Par rapport à ce qu'on voit, on se dit, le client... Par rapport à l'état de la chambre, on le voit... C'est vrai que le client ne nous voit que pour ça. Il ne nous voit que pour le nettoyage, il n'a aucun respect ! Il se dit peut-être c'est une femme de chambre, une femme de ménage, elle vient juste pour ça, elle nettoie ! On ne les rencontre pratiquement jamais ! » (Odile).

Les tâches ayant rapport au sale (entretien, plonge) sont non seulement physiquement repoussantes mais elles peuvent être vécues comme humiliantes pour celui qui les exécute. Elles entachent l'image de soi, ainsi que l'exprime une serveuse chez Courtepaille :

« On doit tout faire, on ne donne plus l'importance à nous même... c'est vrai qu'on fait les femmes de ménage... enfin je ne dénigre pas, mais... quand le client rentre et qu'on balaie, qu'on est en train de passer la serpillière, qu'on a les gants et tout ça et qu'il voit qu'on les enlève après pour venir le servir, même pour ton image devant lui, c'est pas génial... » (Isabelle).

Du fait de la division du travail, les femmes de chambre et les employés toutes mains concentrent l'essentiel du « sale boulot » (Hughes 1996). Le discrédit porté sur leur travail s'étend par contagion à leur personne. L'attitude de leurs collègues à leur égard est parfois marquée par un certain mépris :

« Le titre ça ne me plaît pas. Bah, plongeur c'est le plus bas métier dans la restauration, le statut de plongeur, j'aime pas ! » (Michel, employé toutes mains),

« Par rapport aux collègues, c'est vrai qu'ils ont peut-être un poste supérieur comme à la réception. Ils se disent : bah, oui tu n'es qu'une femme de chambre, nous on est à la réception donc on a quand même un niveau plus haut que vous ! Parce qu'en fait il y a des gens pour qui une femme de chambre, c'est moins que rien. Il y a des gens qui se disent : tu es une femme de chambre, tu ne sais faire que le ménage, tu es bête quoi, tu es nulle, tu ne sais faire que ça, tu n'as pas de cerveau ! Ils ne le disent pas vraiment en face mais ils arrivent à nous le faire comprendre » (Françoise).

Isolées à leur poste, les femmes de chambre sont peu intégrées à la vie collective de l'établissement. Les contacts avec les collègues et la direction sont restreints. L'absence de regard de la direction n'est pas vécue comme une marge d'autonomie mais comme une relégation.

« On était livrées à nous-mêmes, elle nous donnait nos feuilles, on faisait nos chambres notre petit truc à nous et puis c'était tout. Il n'y avait personne, on faisait tout quoi ! » La mise en place d'une démarche qualité a introduit les contrôles qui sont effectués par un membre de l'équipe ou la gouvernante. « Enfin encore maintenant, on fait les contrôles et puis ras le bol après... c'est toujours nous, il n'y a que nous, que nous ! » (Odile).

Souvent anciens dans l'entreprise, ces salariés ont souvent l'impression d'être laissés en marge des évolutions. Leur possibilité d'évolution est quasi-inexistante. L'absence de progression salariale à l'ancienneté est vécue comme un déni de leur activité. « Je voudrais avoir plus parce que par rapport à ce qu'on fait, être un peu reconnue ! » En effet, outre son aspect monétaire, le salaire a une dimension symbolique de reconnaissance de la valeur du travail. Leur fidélité à l'entreprise, leur conscience professionnelle ne leur semblent guère reconnues.

Même lorsqu'ils parviennent à entrer dans la logique Acteurs, ce qui est exceptionnel, ils ne bénéficient pas des bonifications salariales qui vont avec la validation des compétences associées à leur deuxième métier :

« Mais ici, mon premier métier c'est femme de chambre, mon deuxième métier c'est serveuse. Voyez-vous ce que je veux dire ? »

Question : « Tout à fait. Donc vous avez fait valider vos compétences dans ces métiers-là ? »

– Tout a été fait, tout a été validé ! Oui oui oui oui oui... Malheureusement je ne suis pas qualifiée, quel que soit le service. J'ai jamais été qualifiée. Jamais ! J'ai jamais bougé d'échelon en quatre ans. C'est ce que je regrette un peu » (Nelly).

Les items de la grille de compétence (notamment la pratique de l'anglais) sont peu adaptés au personnel ayant un faible niveau de qualification, ce qui a pour effet de bloquer la validation de leurs compétences techniques.

Dans les entretiens, menés auprès des femmes de chambre et des employés toutes mains, transparait une réelle souffrance au travail, liée à leur statut subalterne. Ils se vivent stigmatisés par leur fonction et peu reconnus en tant que personne par les collègues et la direction. Cet état de fait incite les salariés à mettre en œuvre des stratégies pour sortir de l'ombre, quand ils ne se préparent pas au départ.

## 3.2. Sortir de l'ombre

Si le sentiment ou la peur de l'abandon est très fort chez eux, il arrive qu'ils mettent en œuvre des stratégies très subtiles pour sortir de l'impasse dans laquelle ils risquent vite de se retrouver. Ces stratégies ne sont généralement pas conscientes. Elles n'ont été ni présentées ni revendiquées comme telles par les intéressés. Nous les qualifions de stratégie dans la mesure où elles constituent *de facto* une réponse à la menace d'enclavement, d'oubli et d'abandon qui pèse sur ces salariés. Elles ont pour point commun une quête de visibilité qui leur permet de sortir de l'anonymat. Cette quête de visibilité prend appui soit sur les clients, soit sur l'acquisition d'une expertise qui devient une source de pouvoir.

### 3.2.1. L'émancipation par le client

Certaines femmes de chambre peuvent chercher à sortir de l'ombre en se faisant connaître auprès des clients jusqu'à leur devenir indispensables. L'exemple de Nelly est tout à fait exemplaire de ce cas de figure. Nelly est doublement sortie de l'ombre. En effet, elle a tout d'abord exercé comme femme de chambre pour un sous-traitant d'Ibis, et elle a fini par intégrer la société comme serveuse petit-déjeuner :

*« Et [...] je me suis présentée à l'hôtel Ibis et puis ça fait huit ans. Mais je n'étais pas Ibis au démarrage. Je faisais partie d'une société de nettoyage. Ça ne fait que cinq ans bientôt que je suis Ibis. »*

Question : *« Donc vous avez démarré comme femme de chambre ?*

*– Femme de chambre, c'était femme de chambre, et puis après avec la société qui embauche les femmes de chambre ici, j'ai eu quelques petits déboires. Et pour ne pas être en bisbille avec, à cette époque-là c'était Madame Y qui était ici, j'ai préféré aller la voir et lui dire que j'allais partir parce qu'avec la société de nettoyage qu'elle avait, ça n'allait pas, ça n'accrochait pas. Elle m'a dit, vous ne partez pas je vous embauche au petit-déjeuner. Et puis j'ai commencé comme ça. Et ça fait quatre ans. »*

Nelly était devenue une femme de chambre précieuse, se définissant elle-même comme « à part » au sein du service. Elle avait déployé tous ses efforts pour entretenir le contact avec les clients, au point qu'on lui avait confié l'accueil des *Very Important Persons* (VIP) :

*« Parce que moi j'ai mes clients, il ne faut pas rêver ! Ah oui, j'ai mes clients ! J'étais au huitième moi. Le huitième étage c'est l'étage le plus important de l'hôtel. C'est où il y a les VIP, c'est où il y a les chambres club, tout ça. Et donc j'avais mes clients. Et puis j'avais les autres étages aussi, quand je n'avais pas beaucoup de travail au huitième j'allais dans les autres étages. Ça fait quand même bientôt huit ans qu'ils voient la même personne qui monte dans la chambre, ils la voient au petit-déjeuner, etc. Alors donc, Monsieur Madame A, Monsieur Madame B, Madame C, Monsieur D, etc. [...] Disons que moi en tant que femme de chambre, vous ne pouvez pas tellement vous baser sur moi, parce que c'était... Les femmes de chambre ici, elles ont tant de temps pour faire une chambre, point final. Donc elle le font, paf, paf, paf, paf, elles arrivent à telle heure elles s'en vont à telle heure. Donc il y a tant de chambres à faire. Moi que j'ai quinze chambres, que j'ai vingt chambres, je ne finissais jamais à la même heure parce que je... parce que s'il fallait porter un oreiller à une cliente j'allais lui porter son oreiller, si jamais il fallait donner un petit coup dans un coin dans une chambre alors que ce n'était pas prévu j'allais le faire. Si jamais une cliente me disait : écoutez, Nelly est-ce que vous ne pourriez pas ? Bien sûr je descendais j'allais le chercher, etc. Moi c'était autre chose, c'était pas pareil. »*

Devenue serveuse petit-déjeuner, Nelly a pu faire valider les compétences de son ancien métier de femme de chambre comme étant celles de son premier métier au sein d'Ibis (alors qu'elle avait exercé pour le compte d'un sous-traitant). Et bien qu'embauchée comme serveuse, elle se montre toujours prête à donner un coup de main à l'entretien dans les étages, qui continuent d'être sous-traités. La loyauté dont Nelly fait preuve envers l'hôtel dans lequel elle travaille ne se traduit pas uniquement par sa polyvalence entre les

étages et le petit-déjeuner. Elle la conduit également à ne pas compter ses heures ni ses congés maladies. Nelly ne fait pas tout cela gratuitement. Sa loyauté n'a d'égal que les services que lui rend la structure. Les directeurs qui se sont succédés se sont toujours montrés « *bons pour [elle]* » : ils lui ont prêté une chambre gratuitement lorsque la chaudière de son appartement a explosé, ils lui ont obtenu un prêt de 5 000 francs pour l'aider à se réinstaller, ils lui procurent des acomptes tous les mois pour l'aider à rembourser des dettes.

*« Je ne peux pas jeter la pierre à un établissement qui m'a tendu les mains. Il m'est arrivé une fois, maman gravement malade, d'être obligée de partir : on va s'arranger autrement Nelly, faut vous sauver... Je ne peux pas me permettre de jeter la pierre ou de dire quoi que ce soit. J'ai toujours été satisfaite au sein de l'établissement [...] C'est pour ça si moi on me demande de venir faire trois heures en plus, je viens les faire. Si jamais je dois venir travailler un jour qui n'est pas prévu, je viens. Si jamais je dois avoir des repos entrecoupés, il n'y a pas de problème. »*

Ses efforts pour sortir de l'ombre n'auront pas été payants sur un seul point : elle n'a jamais été reconnue qualifiée, donc n'aura bénéficié d'aucune bonification salariale et encore moins promotionnelle<sup>19</sup>. C'est donc bien sur la question de la carrière que l'échange salarial concernant les employés d'étage achoppe.

### 3.2.2. La prise de parole

L'évolution de carrière pose manifestement moins de problèmes pour les métiers masculins. Un autre emploi de l'ombre, celui d'agent technique, bénéficie plus facilement de promotions. Il est possible, dans cet emploi, d'être promu agent de maîtrise sur place, occupant un rôle stratégique dans l'hôtel. Mais la technique constitue vite une impasse :

*« Mais c'est là où je pose la question, Accor, il faudra qu'ils se bougent un peu le derrière. On met en place pour que les gens montent en échelon. Moi dans mon cas, pour monter en échelon, ça pourrait être ingénieur en maintenance ou directeur technique. Donc ce serait un métier qui ne me plairait pas. Mais dans la longévité, le métier pour rester bien, c'est de rester dans la technique pure. Mais eux ils estiment qu'une personne technique ça arrive à un certain niveau au niveau de salaire et c'est là que je ne comprends pas. Je travaille depuis douze ans dans ce bâtiment, je fais un peu tout. Mon échelon c'est vrai s'arrête à un certain niveau, puisque je n'évolue plus, je ne pars pas pour être... sauf si on me nomme directeur technique de mes propres outils, bravo, si j'ai le titre et le salaire quand même. Mais moi je continue mon job. [...] J'avoue que le directeur prend une partie de mon service, tout ce qui est sécurité, il regarde un peu, voir si on est à jour, s'il y a des démarches à faire pour, par exemple pour le chantier ou pour une commission de sécurité, il y a des papiers tout ça. Ce n'est pas moi qui le fais, c'est le directeur qui le fait. Un directeur technique, lui, par contre gère tout ça. Je ne dis pas que ça ne me passionnerait pas, mais ce n'est pas mon truc. À partir de là, je suis condamné à rester à un certain niveau » (Français).*

L'agent technique occupe souvent une position stratégique dans un hôtel, par l'expertise qu'il détient sur le bon fonctionnement des infrastructures. Il ne peut faire carrière que dans sa filière, mais celle-ci se trouve rapidement bloquée au niveau d'agent de maîtrise, et ceci d'autant plus que l'agent sera autodidacte. Sa connaissance intime des locaux en fait un employé qu'il importe de fidéliser et la reconnaissance passe ainsi par la promotion. Corollairement, son ancienneté dans l'hôtel lui confère une légitimité qui le désigne également pour jouer des rôles périphériques à ses fonctions. L'agent de maîtrise peut ainsi se voir désigner délégué du personnel à son corps défendant, afin de jouer un rôle de médiateur entre la direction et le personnel. Sensibiliser le personnel à la prise de responsabilités économiques fait partie du rôle du délégué, qui est à la fois relais de la direction et porte-parole des salariés<sup>20</sup>. Sa légitimité à tenir ce rôle sera d'autant plus forte qu'il disposera de l'ancienneté qui le rend crédible auprès des deux parties :

*« Et honnêtement j'axe plus ma priorité sur mon travail que sur ce poste qui est intéressant mais honnêtement, délégué, c'est un gros souci, parce qu'il faut savoir transmettre les soucis d'un employé à sa direction et de la direction à son employé, dans les deux sens [...] Ça c'est dur. Par exemple ma direction me dit quelque chose qu'il ne faut pas que je dise, mais me fait comprendre qu'il faut que les autres comprennent, sans que j'ai à leur dire que ça vient de la direction... »*

Question : *« Donnez-moi un exemple ? »*

---

<sup>19</sup> Elle a, à ce jour, quitté le groupe.

<sup>20</sup> Qui se fait également le porte-parole du personnel pour faire remonter ses doléances, principalement en matière d'aménagement des plannings.

– Par exemple, leur dire de faire attention. Par exemple en cuisine on a un petit souci où ils ont tendance, sans faire exprès, à casser du matériel, c'est toujours difficile de dire... Le directeur vient me le dire, pour faire comprendre, il me dit, il va falloir que je sévisse et patati. Pour éviter un grand coup de gueule, je vais voir un peu les employés pour leur dire, les gars faites attention, c'est un coût ça, ça vaut cher. C'est son boulot, mais pour éviter les... vous savez les... les coups où la direction arrive et dit... De toute façon si c'est un accident, c'est un accident. [...] J'essaie de prévenir un peu à l'avance. C'est pour ça qu'ici tout le monde m'appelle papy ! »

Signalons enfin que les salariés qui se trouvent bloqués dans leur évolution de carrière au sein d'emploi sans avenir peuvent également s'engouffrer plus ouvertement dans la voie de la contestation. C'est ainsi qu'ils peuvent prendre des responsabilités syndicales, radicaliser leur position jusqu'à se montrer prêts à monter au créneau sans ménagement, n'ayant rien à perdre. L'engagement syndical peut ainsi se révéler un substitut à la carrière. Le sentiment de déclassement est douloureux, notamment pour ceux qui ont suivi un cursus d'études supérieures.

« Je suis à fond là-dedans parce que je me dis que les études, ça ne m'a peut-être pas servi dans le travail que je fais mais ça m'a servi dans le syndicalisme. Par exemple en faisant des tracts, comment il faut parler aux salariés. Souvent on intervient pour régler tel ou tel problème, on intervient pour assister le salarié quand il a des problèmes avec l'employeur donc on est obligé par la suite de faire un procès verbal donc ça m'aide dans le syndicalisme surtout. Ça ne m'aide pas du tout dans le métier que je fais » (Pierre).

Le statut de représentant en fait des interlocuteurs de la direction de l'établissement mais aussi du groupe. L'activité syndicale devient peu à peu un deuxième métier, qui nécessite une connaissance fine du droit du travail.

« Pour connaître les droits, je suis obligé d'apprendre sur mon temps libre. Des fois j'aime bien ça, j'apprends ! J'apprends toujours des trucs parce que le droit c'est illimité. On a toujours à apprendre ! »

Les compétences qui ne sont pas mobilisées dans l'emploi sont mises au service de leur mandat. Ces salariés développent une réelle capacité gestionnaire alternative, nécessaire lors des négociations. Cependant, cet engagement a pour effet de renforcer leur marginalisation. Leur regard critique est en porte à faux avec les exigences requises pour amorcer une carrière.

« Pour évoluer il faut se soumettre à certaines critiques de l'entreprise, il faut faire des sacrifices, il faut rester au bureau l'après-midi faire des paperasses, ceci et cela. Il faut faire des heures supplémentaires non payées. Et moi je n'ai pas le temps pour ça, je ne suis pas prêt à faire ses sacrifices. »

De plus, les représentants du personnel sont généralement mal perçus par les directions, qui les considèrent d'un mauvais œil, allant parfois jusqu'à les soupçonner d'avoir pris un mandat syndical pour couvrir des erreurs passées. Une sociologie de cette population reste à faire, car l'on peut se demander si une corrélation ne doit pas être établie entre le maintien de certaines catégories de personnel dans des impasses professionnelles, et la disposition à la prise de parole et à la revendication des salariés concernés.

### 3.3. Rester dans l'ombre ou partir

La dernière solution pour les salariés exerçant sur des emplois sans avenir est de partir : 30 % des départs de chez Ibis et Courtepaille sont des démissions<sup>21</sup> et un turn-over particulièrement élevé sévit parmi les serveurs et les femmes de chambre. Le chemin qui mène au départ n'est pas uniforme. Il passe par l'expression d'un mécontentement envers le mode de fonctionnement de l'hôtel, comportant parfois de fortes critiques envers le « système Accor » :

« Mais franchement on a une équipe du tonnerre. Le cuisinier se donne à fond, les serveurs on se donne à fond, et il y a toujours un qui est découragé et on essaye toujours de le remonter. On a toujours un moment de découragement, tout le temps quelqu'un dans l'équipe par rapport à tous ces soucis qu'on ne devrait pas avoir. Et on se donne tellement à fond dans le boulot que des fois il y en a vraiment qui lâchent le pied parce qu'ils en ont marre, et d'autres qui résistent parce qu'ils sont résistants. C'est malheureux d'en arriver là. Et qu'est-ce qu'ils s'en foutent Ibis que demain je parte et que X parte ou que Y parte ou que Z parte. Il y

<sup>21</sup> Taux calculé sur la base du total des départs (CDI et fin de CDD). Source : bilans sociaux 2002.

*aura toujours un couillon derrière qui aura besoin de bosser et qui va entrer dans le système et qui va faire son taff correctement pendant six mois. Ça leur suffit largement. Ils brassent large, ils ne font pas dans le détail. Pour eux c'est peinarde, il n'y a jamais de crises et Dieu sait qu'il y en a. Ils sont peinarde, c'est très, très bien pensé. Et je ne leur donne pas tort, c'est le système actuel qui veut ça. On vit dans un système où il faut faire de l'argent. Bravo Ibis, bravo Mac Do, bravo Coca-Cola, bravo les clopes, bravo tout ça, le système commercial. C'est des champions » (Philippe).*

Les serveurs au sein des hôtels Ibis constituent une population particulièrement disposée à la défection. Celle-ci peut être motivée par une critique de l'esprit Accor, qui tranche de fait par rapport à la restauration traditionnelle, à laquelle les serveurs sont généralement fortement attachés :

*« La place que je vise-là, la bonne femme ça fait trente ans qu'elle travaille dans les cuisines, mais chaque fois que j'ai un moment libre je vais manger chez elle. Je sais que je mange du bon. Le sanglier il vient du boucher. Elle fait tout à la maison, tout, tout, tout. C'est un régal et ce n'est pas cher. J'ai travaillé pour elle, je vais me régaler. En plus elle a une clientèle qui est fidèle. Elle a un sens de l'humour, alors nous, on s'entend à merveille parce que... on s'entend vraiment super bien. Elle surenchérit, je surenchéris. On passe notre temps à rigoler, même quand je suis client. Elle ne m'a pas parlé boulot encore. Donc on passe toujours une soirée merveilleuse avec elle. Parce que moi je lui fais du rentre dedans. Qu'est-ce que je vais me priver de cette bonne ambiance, de cette bonne bouffe ? Le salaire est plus que convenable. Les pourboires sont plus que convenables parce que les clients quand ils sont contents ils lâchent » (Philippe).*

Soit les employés sans avenir se replient sur eux-mêmes et adoptent ce que l'on peut appeler la posture de « l'étranger », qui les laisse prostrés, en marge et ne cherchant pas à regagner le centre. Les employés toutes mains peuvent faire partie de ceux qui restent sans voix dès qu'il s'agit de leur avenir :

Question : *« Comment vous voyez votre profession, l'avenir ?*

*– Je ne sais pas encore. J'y réfléchis beaucoup mais pour l'instant je ne sais pas trop en fait.*

Question : *Vous avez envie de rester chez Courtepaille ?*

*– Pour l'instant oui.*

Question : *Vous n'envisagez pas de devenir serveuse ?*

*– Non.*

Question : *Vous n'envisagez pas du tout de passer à la salle ?*

*– Non, non.*

Question : *D'être grillardin non plus ?*

*– Non.*

Question : *Oui, parce que pour ça il faut être en salle. Tout ce qui a un lien avec la salle vous ne voulez pas, tout ce qui est contact avec le client ?*

*– C'est vrai que je suis assez timide et réservée, et il y a des fois j'ai un petit peu de mal. Avant je travaillais à la gendarmerie pendant deux ans, je n'ai pas eu de problème, parce que, au bout de deux ans, c'était toujours les mêmes, tandis que là, je préfère être derrière.*

Question : *Vous vous voyez comment dans deux ans, dans cinq ans ?*

*– Je ne sais pas du tout » (Jéromine).*

Demander à évoluer ou même à changer de poste suppose une certaine audace que tous n'ont pas, et ce d'autant moins que leur niveau de qualification initial est faible :

*« Je ne sais pas, j'ai pas vraiment demandé à faire la caisse car j'ai vu que ça embêtait, j'ai pas... j'ai laissé tomber en fait, ça plaisait pas alors j'ai dit bon, c'est pas la peine, j'ai pas été plus loin. J'aimerais qu'on me le propose ! » (Muriel),*

*« On m'a expliqué que pour monter il faut faire une demande, je ne sais pas, je ne sais même pas à qui alors quand je parle avec le directeur, je ne sais pas, le PDG... je ne sais pas comment s'appellent ces gens-là. Ils disent : il faut passer par notre gérant et... alors le gérant il ne nous propose rien, il ne nous dit rien, je ne sais pas...*

Question : *« On n'essaye pas de dialoguer avec vous ?*

*– Voilà il n'y a pas quelqu'un... pour nous enfin... Oui voilà, on vous garde parce que vous travaillez bien, on ne trouve pas de personnes qui travaillent alors, hop vous restez ici parce que vous travaillez ! Moi j'en ai marre de mettre la chemise toute ma vie ! J'aimerais bien être responsable » (Irène).*

Écrasés par le rythme quotidien, ces salariés ne se voient pas offrir d'issue et ils élaborent une stratégie de fuite. Faute de perspectives d'évolution au sein de l'entreprise, leurs projets les orientent vers d'autres

secteurs d'activité, sans que pour autant ils soient à même de les concrétiser, par manque de qualification mais aussi de temps pour chercher un autre emploi. En attendant, les femmes négocient un aménagement de leurs horaires, quitte à renoncer à une part de leur revenu en passant à temps partiel. La direction est d'autant plus encline à accepter leur demande qu'elle y voit un moyen de garder une main-d'œuvre expérimentée. Leur seule échappatoire est le départ, sachant qu'au fil des années, leur ancienneté dans l'emploi occupé devient stigmatisante pour une reconversion extérieure. Ces salariées se sentent donc captifs d'un emploi, qui devient de plus en plus pesant avec le temps.

Pour conclure, la possibilité d'effectuer une carrière en interne est une perspective réaliste pour les serveurs débutant chez Courtepaille. Certes, les rythmes décalés et les conditions de travail difficiles en découragent plus d'un(e). Cependant en dépit d'un turn-over élevé, ceux qui font le choix de miser sur l'entreprise voient s'ouvrir à terme l'accès aux postes d'encadrement. En effet, comme nous l'avons montré, plus de la moitié des agents de maîtrise y sont recrutés en interne et 71 % des cadres. Ancré dans le métier, l'encadrement participe au service tout en assumant parallèlement des tâches de gestion spécifiques. Cette double mission explique vraisemblablement la part importante des cadres et agents de maîtrise dans cette entreprise. Ainsi une véritable perspective de promotion structure le cheminement en interne.

À l'inverse, la segmentation du marché du travail prévaut au sein de l'entreprise Ibis. La continuité de la carrière n'y concerne que quelques *happy few*. Deux cursus relativement cloisonnés, assortis de modes de gestion de la main-d'œuvre différenciés, s'y dessinent. Le dispositif Acteurs a pour mission d'organiser les évolutions de carrière des employés à l'intérieur de leur catégorie, et ceci avec une efficacité avérée. Les étapes, souvent longues, sanctionnent l'apprentissage de différentes fonctions (relationnelles, techniques, organisationnelles). La spécificité de l'organisation du travail enrichit incontestablement le contenu de l'activité, en ce sens qu'une part des tâches de coordination est assurée par les employé(e)s. Or, l'accès au statut d'agent de maîtrise représente le premier goulet d'étranglement des carrières, puisque seuls 24 % des agents de maîtrise sont recrutés en interne. Ultérieurement, la même sélectivité prévaut : 28 % des cadres sont issus de la promotion interne. La fidélisation des employés est donc ici assurée par la promesse de leur faire acquérir, au terme de ce cursus, des compétences qui se révèlent monnayables également sur le marché externe.

Recrutés aux trois quarts en externe, les cadres ont principalement des fonctions de management, ce qui les distingue de ceux travaillant chez Courtepaille. Certes, une connaissance du métier est requise mais tenir un poste s'avère moins courant. Il est à noter à cet égard que les cadres qui sont issus de la promotion interne bénéficient d'une aura auprès des employés. L'entreprise fidélise ses managers en leur ouvrant des possibilités de carrière, assorties de substantielles progressions des rémunérations et d'exigences de mobilité. Ainsi deux modes de fidélisation spécifiques régissent les deux segments du marché du travail chez Ibis.

Les termes de l'échange salarial qui sont proposés aux salariés sont donc de deux ordres différents. Dans un cas, ils contiennent une promesse de carrière entendue comme mode d'accès à une promotion sociale, dans l'autre, la promesse de carrière cède le pas à une promesse d'employabilité, dont on peut se demander dans quelle mesure elle n'encourage pas les stratégies de mobilité externe des employés. En effet, en l'absence de perspectives d'évolution interne, rien ne s'oppose à ce qu'ils développent un rapport davantage instrumental à l'entreprise, et tentent de monnayer ailleurs l'expérience acquise. On retrouve chez Ibis la stratégie pratiquée par les entreprises qui s'engagent dans des démarches « compétence » : la compétence (démarche Acteurs) permet le renforcement de la polyvalence et structure des évolutions salariales à l'intérieur d'un emploi dont le périmètre a été élargi. Cela permet à l'entreprise de continuer à payer ses salariés devenus « compétents » – au maximum ici à 15 % de plus que le Smic hôtelier.

Il reste à savoir si cette stratégie, qui peut être intéressante pour des jeunes salariés, reste attractive et efficace pour une population stabilisée. On peut également se demander dans quelle mesure la montée en responsabilité des employés ne renforce pas la relégation d'une autre partie d'entre eux sur des emplois considérés comme périphériques, sans aucune perspective d'évolution salariale. Le risque d'enclavement de ces emplois est d'autant plus fort qu'avec la démarche Acteurs, une partition forte surgit entre les emplois « responsabilisés » et ceux dont on considère qu'ils ne contiennent que le « sale boulot ». Or, de nombreux exemples montrent que ces emplois sont aussi les leviers de politiques de qualité. L'enjeu de leur revalorisation est aussi de rendre attractifs les métiers de l'hôtellerie-restauration et de préserver l'image de marque dont se prévaut le groupe Accor. Mais compte tenu des incidences salariales de telles mesures, il est certain qu'il s'agit là de choix de nature éminemment politique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Beauvois M. (2003), « L'hôtellerie, la restauration, les cafés, un secteur très spécifique en termes d'emploi et de rémunération », *Insee Première*, n° 889, mars.
- Combes M.-C. (2002), « La compétence relationnelle : une question d'organisation », *Travail et Emploi*, n° 92, pp. 5-18.
- Gadrey J. (1999), « Flexibilité et rationalisation du travail dans les services : des stratégies et des modèles distincts », *Économies et Sociétés, série Économie et gestion des services*, n° 1, 5/1999.
- Hughes E. (1996), *Le regard sociologique*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Lefebvre P. (2003), *L'invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché, France, fin XVII<sup>e</sup>-début XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Presses universitaires de France.
- Lerenard A. (1999), « Le profil des nouveaux embauchés dans les métiers porteurs des services marchands », *Premières Synthèses*, n° 15-1, Dares, ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
- Mallet L. (1993), « L'évolution des politiques de promotion interne des cadres », *Revue française de Gestion*, n° 94, pp. 38-48.
- Rolle P., Tripier P. & Vanhoutte J.-M. (1980), *Le mouvement des qualifications dans la restauration*, Rapport d'étude présenté au ministère du Travail.
- Romans F. & Séroussi G. (2003), « La dynamique des salaires et du coût du travail entre 1996 et 2000 », *Insee, France Portrait social*, pp. 126-138.



# La valse des temps sociaux

Nathalie Bosse, Christine Guégnard

La pratique d'un métier scande fortement les temps de vie des personnes, qu'il s'agisse du travail occupé, des conditions d'exercice, du salaire. Selon la dernière enquête Emploi du temps de l'Insee<sup>1</sup>, la partition d'une journée se compose de quatre différents types d'activités, professionnelles, domestiques (ménage, lessive, cuisine...), de loisirs (télévision, sport, spectacle, lecture...), auxquelles s'ajoute le temps physiologique (sommeil, repas, toilette...). Ce dernier consume la moitié de la journée aussi bien pour la population masculine que féminine (Dumontier & Pan Ke Shon 1999). Les hommes actifs passent plus de temps en moyenne à leur travail que les femmes actives : six heures vingt-deux pour les premiers contre cinq heures pour les secondes en 1999. Les femmes consacrent chaque jour deux heures de plus aux tâches domestiques que les hommes.

L'enquête du Groupe Division familiale du travail de Matisse<sup>2</sup> introduit un cinquième temps, parental, jusqu'ici dilué au sein des sphères domestique et libre, et qui regroupe toutes les activités effectuées avec ou pour les enfants (habillement, toilette, nourriture, conduite à l'école, aide aux devoirs, promenade, jeu...). Cette approche a l'intérêt de souligner les rôles distincts des femmes et des hommes. Dans les couples où les deux conjoints travaillent à temps plein, le temps professionnel est réparti de façon assez égalitaire. En revanche, les mères accomplissent 60 % du temps consacré aux enfants et 70 % des tâches domestiques alors que les hommes disposent de plus de temps personnel (Barrère-Maurisson *et al.* 2001).

Ainsi, pour les femmes, les contraintes temporelles se dédoublent en travail domestique et activité professionnelle. Les conditions d'emploi exigeantes des hôtels et restaurants n'auront pas les mêmes répercussions selon le genre ou la situation familiale. Devant ces composantes des temps sociaux, comment se positionnent les employé(e)s des unités Ibis et Courtepaille ? De quelle manière le temps est-il ressenti, compté, éprouvé par les femmes et les hommes, par les parents ? Les données de notre étude apportent des éléments de réponse, même s'il est difficile de se prononcer véritablement sur l'allocation du temps entre les diverses occupations, ou sur les compromis au sein des ménages. Parmi les personnes rencontrées, beaucoup sont jeunes et sans enfant, et les contraintes horaires ne leur posent pour l'instant pas de réels problèmes, même si elles modèlent leur vie privée et sociale. En revanche, les mères et pères soulignent la complexité de gérer des cadences de travail peu compatibles avec une vie de famille. Les récits du quotidien des personnels de l'hôtellerie-restauration révèlent ainsi comment se joue la valse des temps professionnels, individuels et familiaux.

## 1. Variations du tempo professionnel et personnel

L'impact des métiers de l'hôtellerie-restauration se manifeste à la fois par la fatigue et par la construction d'une vie en décalé, même si les conditions de travail offertes par Ibis et Courtepaille permettent une certaine maîtrise du temps.

### 1.1. « Le temps de ne rien faire »

Les personnes interviewées ressentent souvent un déséquilibre entre activité professionnelle et temps pour soi qui diffèrent selon leur emploi. « *C'est très dur dans la restauration d'avoir du temps pour soi* » (Ludovic, ancien salarié). Liée à l'intensité des rythmes de travail, la fatigue souvent évoquée joue un rôle important et le temps libre devient alors un temps de récupération. Cette rengaine « *je suis fatigué* » va crescendo au fil des années passées dans les hôtels-restaurants.

---

<sup>1</sup> Les personnes interrogées décrivent dans un carnet ce qu'elles ont fait au cours des vingt-quatre heures d'une de leurs journées décomposées en période de dix minutes avec également un questionnaire fournissant des informations au cours du mois écoulé, et un semainier rempli par les actifs.

<sup>2</sup> L'enquête réalisée par Matisse, Unité mixte de recherche au CNRS et de l'université Paris 1, saisit l'articulation des divers temps sociaux à partir de plusieurs cahiers en partie remplis par un enquêteur, en partie auto-administrés.

D'une façon générale, les employé(e)s de la restauration, avec l'obligation de la coupure qui allonge la journée, indiquent n'avoir « *le temps de ne rien faire* ». Certains restent sur leur lieu de travail et « *ils traînent dans le coin* », pour d'autres, le trajet « *c'est le temps de pause* ». En réception, les salarié(e)s bénéficient d'un service en une fois, du matin ou du soir, ce qui leur permet d'avoir une vie à côté mais l'alternance rapide des rythmes demeure cependant difficile. Bien plus isolés, les *nights* évoluent dans un monde à part, se sentent parfois « *coupés du monde* », ne côtoient que des personnes qui vivent la nuit, se perçoivent en décalage pour toutes démarches administratives, ou toutes relations affectives.

« *Je suis fatigué. Je ne tiens plus debout. Si je suis en repos, je dors* » (Paul, serveur),  
« *Avec ce boulot, quand vous avez un ou deux jours de repos, le premier jour vous êtes tellement fatiguée, vous avez tellement mal aux pieds...* » (Julie, serveuse),  
« *Ce qui est dur ce n'est pas tellement les horaires mais de passer d'une semaine du matin à une semaine le soir et l'inverse, car on a du mal à se mettre dans le rythme* » (Sylvie, réceptionniste),  
« *Je dis ce n'est pas concevable d'avoir une vie pendant la semaine, en dehors des jours de repos, d'avoir une vie, à part faire ses courses ou faire des... des minutages, regarder la télé quoi* » (Christophe, cadre),  
« *On voit pas le jour : l'hiver on se lève à dix-sept heures il fait déjà noir, on se couche c'est pareil... On est coupé du monde* » (Victor, night).

## 1.2. Des espaces de liberté

Plusieurs soulignent cependant que les cadences rencontrées chez Ibis et Courtepaille sont moins contraignantes que dans l'hôtellerie-restauration traditionnelle où les dépassements d'horaires sont fréquents et une grande flexibilité est exigée : « *On peut vous demander de venir travailler du jour au lendemain* », « *C'est difficile d'avoir un jour de congé* », « *On ne peut pas organiser sa vie* » (des stagiaires Greta)... Les salarié(e)s ont intégré le groupe Accor dans la perspective de bénéficier d'avantages comme les deux jours de repos hebdomadaires et les trente-neuf heures, même si certains précisent que les horaires sont parfois « *élastiques* ». Ils connaissent également leur emploi du temps plusieurs semaines à l'avance, ce qui leur permet de s'organiser. Lorsque ce n'est pas le cas, il devient alors « *impossible d'avoir une vie privée* », « *de prévoir un simple rendez-vous chez le médecin* » (Amélie, ancienne salariée)... Ils apprécient la souplesse de l'aménagement des plannings, qui leur permet de gérer les imprévus de dernière minute. Et l'autogestion des horaires, qui peut être source ponctuelle de tension, permet aux employés de trouver des solutions en s'arrangeant entre eux.

## 1.3. Une vie en décalé

Le tempo des hôtels-restaurants induit néanmoins un décalage avec l'ensemble de la vie sociale, « *il faut travailler quand les autres sont en repos* ». Les employé(e)s sont plus pénalisé(e)s ne serait-ce que pour voir leurs ami(e)s. Elles et ils évoquent aussi la nécessité de devoir toujours tout planifier, devoir jongler s'ils veulent s'organiser pour partir un week-end. D'autres indiquent que la plupart de leurs relations travaillent dans le même secteur qu'eux, des liens se créant entre jeunes collègues confronté(e)s aux contraintes temporelles analogues, même si ce style de vie ne se conçoit pas toujours dans la durée.

« *En six mois je n'ai vu qu'une fois ma meilleure amie* » (Céline),  
« *Il faut jongler, si je veux partir un week-end, j'ai intérêt à calculer mon coup. Par rapport aux gens avec qui je suis, ils ne disent rien, mais c'est un peu gênant. On fait les choses toujours par rapport à moi. Et même au niveau familial, quand il y a quelque chose à fêter, c'est toujours par rapport à moi* » (Aude),  
« *On sort entre collègues parce qu'on finit tous à la même heure mais je ne peux pas aller voir des amis à vingt-trois heures et ils travaillent le lendemain donc ils sont en général couchés* » (Marie),  
« *On vit 70 % avec les gens du travail. Un peu que le soir les gens sortent ensemble, en fait leur vie et leurs amitiés sont ici* » (Laurent).

Les horaires irréguliers, le travail les soirs et week-ends rendent en outre difficile l'exercice d'une activité extérieure régulière. Quinze personnes, essentiellement des employé(e)s d'Ibis (six femmes et neuf hommes), déclarent pratiquer un sport, de la musique. On retrouve également un disc-jockey, un amateur de jeux de rôle... Certains regrettent d'avoir dû abandonner un loisir qu'ils pratiquaient avant d'entrer dans ce secteur. Quelques-uns mettent en avant leur coût.

« Je me voyais mal pendant la coupure faire de la musculation et après avoir un gros service derrière, attaquer avec 40/50 couverts le soir. J'aurais été trop fatigué » (Mathieu),  
« Les matches de foot c'est le samedi et le dimanche et quand on est de jour il faut être là à quinze heures et quand on est de nuit il faut pouvoir rester debout ! Ce n'est plus possible » (Nicolas),  
« Mais c'est vrai que je faisais du sport et je ne peux plus en faire parce que c'est des soirs en semaine, comme les jours de repos ne sont jamais les mêmes, je ne peux pas aller régulièrement faire une activité » (Elodie),  
« Je m'étais inscrite dans un club de sport, on pouvait y aller à n'importe quelle heure tous les jours, mais ça coûte très très cher, et c'est vrai que c'est pas spécialement évident, des fois, on est fatigué, donc on n'arrive pas... c'est dur à gérer » (Marie),  
« Non, je ne peux pas. En plus j'étais très sportive, j'ai fait de la compétition de gym, etc. Ici mis à part le... si, faire un petit peu de footing, etc., mais... je peux faire des activités mais gratuites. Le fitness, etc., je ne peux pas. Je ne peux pas parce que c'est un apport financier, je ne peux pas me permettre » (Valentine).

Des études ont montré que plusieurs facteurs avaient une influence sur la variété des pratiques, tels que le diplôme, le lieu de résidence ou encore le revenu (Degenne *et al.* 2002). Le type de vie de famille et le genre jouent également, la présence d'enfants limitant la diversité des activités culturelles et sportives.

## 2. Des discordances entre travail, couple et famille

Accorder les horaires décalés de l'hôtellerie-restauration avec une vie de couple et de famille s'avère complexe, lié à la difficulté de construire une vie affective stable. Les questions de coordination s'accroissent avec la présence d'enfants ou le souhait d'en avoir. Parmi les employé(e)s d'Ibis et Courtepaille interrogé(e)s, vingt-sept ont des enfants. Les rythmes de travail vont confronter les parents à des problèmes organisationnels. Mais mères et pères ne s'impliquent pas de la même manière dans la prise en charge des enfants, la répartition des rôles au sein de la famille restant traditionnelle. Les solutions mises en place par les salariés passent alors souvent par un aménagement du temps de travail de la mère, qui se fait aux dépens de son évolution professionnelle. En effet, travailler aux heures où la présence au foyer est requise renforce les pièges pour une conciliation.

Pour les couples, la première nécessité est de se voir, de partager des moments ensemble, certains disent se croiser : « Il rentre, je dors, je pars travailler, il dort ! » (Elise). L'acceptation des horaires de la personne exerçant « un métier qui est plus fait pour les célibataires » est parfois une source de tensions, de conflits, voire de rupture pour certains.

« Toutes les femmes que je connais sur des postes de direction, toutes sont célibataires sans enfant » (Bérange),  
« Quand je suis du matin, ça ne pose pas de problème parce que bon, on arrive à se voir. Par exemple, quand je suis du soir, en commençant à quinze heures et en finissant à vingt-trois heures quarante-cinq, carrément on ne se voit pas. On dort ensemble, mais on ne se voit pas » (Stéphane),  
« On avait ce petit décalage horaire. Donc ça n'a pas duré. Il comprenait le métier, mais c'est vrai que c'est dur à accepter quand on a des horaires à l'inverse » (Séverine).

### 2.1. Du côté des mères

« Quand j'arrête ici, j'ai un autre boulot qui m'attend à la maison » (Isabelle). Dans les ménages, les femmes remplissent la plus grande partie des tâches domestiques : « Il y a suraccumulation du travail chez les femmes actives à temps complet, en particulier des mères, qui pénalise le temps de loisir et de repos » (Barrère-Maurisson *et al.* 2001). Exercer un métier demeure secondaire au regard de la participation des mères à la vie familiale. Materner ou travailler ? Au moment de fonder une famille, la disponibilité requise par le secteur et les horaires complexifiant la garde des enfants, amènent à faire un arbitrage entre vie personnelle et travail aux dépens de l'activité professionnelle féminine. Du fait de l'incompatibilité entre maternité et emploi, certaines salariées remettent en question leur engagement et quittent l'hôtellerie-restauration. De nombreux exemples de mères ayant démissionné ont été évoqués au cours des entretiens.

« On avait une assistante qui avait deux filles en bas âge entre guillemets. Le problème c'est que... on lui faisait toujours faire des fermetures. Donc ses gamines elle ne les voyait jamais. Et elle a craqué et... donc elle est partie » (Myriam),

« Les personnes qui ont eu des enfants, qui étaient serveuses, ont directement arrêté le métier » (Jacques).

Lorsque les femmes ont des enfants jeunes, elles réduisent souvent leur présence sur le marché du travail : parmi les couples de l'enquête de l'Insee, 90 % des pères sont actifs occupés, très rarement à temps partiel, alors que deux tiers des mères sont en emploi, 41 % à temps plein et 24 % à temps partiel (Algava 2002). La présence d'un enfant de moins de trois ans conduit à des taux d'activité moins élevés.

Une fois qu'elles sont mères d'enfants en bas âge, les femmes ont à surmonter plusieurs obstacles pour poursuivre leur activité professionnelle. La première barrière est liée à la priorité accordée à leur rôle de mère de famille, poids de la tradition qui veut que celle-ci doit prendre en charge la garde du jeune enfant, quitte à sacrifier son emploi ou sa carrière. Le second blocage porte sur l'organisation et la négociation du temps de travail féminin, conditions de leur maintien dans l'emploi. Afin de rester dans le métier, plusieurs ont opté pour un temps partiel, leur évitant ainsi le service du soir, d'autres ont négocié des horaires aménagés, avec plus ou moins de facilités. Pour ces femmes, la conciliation du travail et de la vie de famille s'effectue généralement au détriment d'une carrière dans le métier. Avec ou sans aménagements des plannings, les emplois du temps des hôtels-restaurants demeurent exigeants et pas toujours compatibles avec les rythmes d'éducation des enfants, difficiles à vivre quand les enfants grandissent et voient leur mère partir travailler le dimanche...

« Là je fais onze heures et demie/dix-neuf heures. J'ai réussi à négocier, je suis passée à trente-cinq heures. C'est difficile, je suis obligée de faire trente-cinq heures parce que je ne peux pas faire vingt-cinq heures, j'ai besoin d'argent. Mais j'aimerais bien commencer à huit heures et finir à quinze heures trente comme dans un bureau » (Isabelle),

« Au départ les horaires étaient bien car je faisais six heures-quinze heures mais au bout de deux ans ils ont changé et ils m'ont mis des coupures et j'ai fait cela pendant huit ans au moins, je n'ai pas réussi à négocier cela malgré le fait que j'ai un enfant, ils n'en ont pas tenu compte. Ils en ont tenu compte seulement quand j'ai eu mon deuxième enfant » (Magali),

« Les horaires, ils sont difficilement compatibles avec les rythmes d'éducation des enfants. Mais pas seulement les horaires, les week-ends, les jours fériés... » (Guénaëlle, stagiaire Greta),

« Comme ma petite fille commence à grandir, c'est vrai qu'elle n'aime pas quand je travaille le dimanche, c'est le plus dur pour moi » (Edwidge).

Ces problèmes de discordances se manifestent déjà auprès de jeunes célibataires qui souhaitent accéder à des postes à responsabilités avant d'avoir des enfants. Elles pensent trouver dans ces fonctions « des horaires compatibles » avec une vie de famille, ce qui ne semble cependant pas être le cas des cadres en exercice.

« Pour moi avoir des enfants, il faut que je sois responsable d'hébergement car déjà au niveau des horaires cela sera mieux, je pense que j'aurais des week-ends plus souvent et donc au niveau de la vie de famille, cela sera plus facile » (Georgette),

« Je veux attendre d'avoir un poste d'adjoint d'hébergement pour avoir un enfant... Quand je serai adjointe, j'aurai un enfant... Je ne veux pas avoir d'enfant avant d'avoir une situation stable, c'est-à-dire quand je serai cadre... » (Michèle).

## 2.2. Du côté des pères

Si, dans la plupart des cas, ce sont les femmes qui s'organisent pour être plus présentes au foyer, quelques hommes souhaitent explicitement que leur conjointe ait des plannings moins contraignants. D'autres expriment des regrets sur les « sacrifices » qu'engendrent les contraintes de leur métier et déplorent de ne pas avoir la possibilité de se consacrer davantage à leur famille : « Je n'ai pas vu mon fils grandir » (Bruno, stagiaire Greta). Certains pères essaient ainsi de s'aménager des instants privilégiés avec leurs enfants : l'un profite de la coupure pour aller chercher sa fille à l'école, un autre négocie des jours de repos fixes pour pouvoir être avec sa famille, celui-là projette également de quitter son emploi chez Courtepaille pour avoir des moments avec ses enfants.

« On est tous sur un pied d'égalité pour élever ses enfants mais... un homme peut aussi bien élever son enfant qu'une femme mais... c'est plus confortable pour une femme d'avoir des horaires normaux parce que c'est vrai l'hôtellerie c'est quand même des horaires difficiles ! » (Maxime),  
« Quand je travaille le soir, je ne vois pas ma famille » (Henry),  
« La coupure permet d'avoir une petite vie à côté tout de même [...] Pour moi ça tombe bien. Ça me permet d'aller chercher les enfants à l'école, de rester avec eux, ne pas dire que bonjour et bonsoir. C'est des avantages que je prends pour moi » (Christopher).

### 2.3. Du côté des couples de l'hôtellerie-restauration

Différents arbitrages ont été mis en œuvre par les salarié(e)s, afin de trouver un équilibre entre espaces professionnel et familial au prix de négociations internes au couple et/ou dans l'entreprise, voire de changements de mode de vie. Avoir de jeunes enfants amène les parents à des arrangements pour assurer une présence plus longue au domicile, le plus souvent pour la femme qui connaît alors un rythme de travail plus régulier, en compensation des horaires de son conjoint. Les solutions pour les mères passent soit par un retrait du marché de l'emploi, soit une diminution de leur temps de travail, soit un changement de secteur d'activités.

« C'est un choix de ma personne, ma femme est dans la restauration aussi. Donc cela permet qu'elle soit beaucoup plus souple, beaucoup plus compréhensive. Elle était dans la restauration donc j'ai voulu qu'elle ne travaille pas, c'est... c'est un choix. Avec quatre enfants... » (Patrice),  
« Elle travaille aussi dans la restauration mais dans une collectivité [...] Ses horaires, c'est huit heures-quatre heures, du lundi au vendredi » (Henry),  
« Parce que quand on est tous les deux dans le métier, les coupures cela ne dure qu'un temps, il ne faut pas avoir d'enfant dans ces cas-là, c'est difficile de concilier les deux [...] J'ai une petite fille de neuf ans, les devoirs, mon mari n'étant pas là le soir [...] il commence vers 9h, 9h30, il fait un peu ses propres horaires parce que c'est lui qui gère tout son truc aussi. Il emmène notre fille à l'école, parce que le grand il part en bus, il y va vers 9h30 et il rentre vers 15h00, 15h30, soit il passe me prendre, soit je rentre en bus, et il repart vers 18h, 18h30, il rentre vers 23h le soir en général. C'est pas des horaires faciles mais il y a pire » (Lola),  
« En fait on a l'intention de construire une famille donc on ne voulait pas forcément qu'elle travaille dans le tourisme ou l'hôtellerie et donc là elle a trouvé... elle est hôtesse de caisse dans l'Intermarché juste à côté de la maison... pas un gros contrat... qu'elle ait ses week-ends parce que dans l'hôtellerie elle n'aurait pas forcément eu ses week-ends et comme on veut un enfant, on prépare déjà... » (Nicolas).

D'autres stratégies sont également mises en place lorsque le couple continue de travailler à temps plein dans l'hôtellerie-restauration : ils s'arrangent pour avoir des horaires complémentaires, et alterner leur présence auprès des enfants, résolvant ainsi une partie des problèmes de garde.

« Ma femme commence tous les matins à sept heures. Le matin, c'est moi qui vais les réveiller et je les dépose à l'école. Et puis, celui de treize ans qui est un peu grand, passe chercher les autres, et puis sa mère arrive tout de suite après » (Roger),  
« Son père, qui travaille la nuit, dort le jour et se réveille pour 14 ou 15 ou 16 heures, ça dépend des jours, et va le chercher, et reste avec lui jusqu'à ce que je revienne. En fait, nous on a décidé de faire comme ça afin de minimiser les frais de garde, mais ce n'était pas seulement une histoire d'argent, c'était une histoire aussi de confiance dans les nounous » (Agnès),  
« Le matin, c'est le papa qui s'en occupe. Donc le papa finit à deux heures du matin, il se lève à sept heures pour l'emmener à la crèche à huit heures. Il se recouche après. Et moi je le récupère à six heures le soir. C'est moi qui m'en occupe le soir [...] C'est un choix qu'on a fait quand on a eu notre petit garçon » (Lucie).

### 3. Le ballet des temps parental et domestique

Les obstacles à la conciliation d'une activité professionnelle et de l'éducation de jeunes enfants, sont également d'ordre pratique. Même si en France, les différentes formules d'accueil se sont développées, les possibilités pour la petite enfance restent insuffisantes, avec des disparités régionales et spatiales. La présence d'enfants orchestre le quotidien des parents qui jonglent avec les emplois du temps : « On court tout le temps. » Ils s'organisent entre travail, école, crèche et tâches domestiques. Lorsque le/la conjoint(e)

travaille avec des horaires classiques, les problèmes de garde sont relativement similaires à ceux rencontrés par la majorité des parents actifs. En revanche, lorsque les parents occupent tous deux un poste dans les hôtels-restaurants, ils doivent trouver des arrangements pour harmoniser horaires atypiques et vie de famille. Les contraintes professionnelles des employées de l'hôtellerie-restauration, tout du moins pour les mères qui sont restées en poste, semblent influencer les comportements des pères à l'égard des occupations parentales et domestiques de manière positive.

### 3.1. « C'est la grand-mère qui s'en occupe »

La prise en charge des enfants s'effectue par un certain partage au sein du foyer, mais cela ne recouvre pas tous les besoins. En dehors des modes de garde habituels<sup>3</sup> (crèche, centre aéré...), les parents ont des solutions de secours, souvent les grands-parents, qui prennent le relais lors d'horaires contraignants (tôt le matin, après l'école...), durant les week-ends, ou encore pendant les vacances. Les salarié(e)s dont les enfants sont plus âgés et scolarisés, ne les font plus garder, mais s'organisent pour être plus présents à la maison.

*« Le week-end, quand on travaille tous les deux, c'est sa grand-mère [...] Pendant les vacances, la crèche ne ferme pas trop encore donc ça va. Et sinon, il se partage entre ses grands-mères. Avec mon conjoint, on a les vacances en même temps, mais pas en même temps que la crèche. Et cela va être pire quand il va rentrer à l'école [...] J'apprends beaucoup l'entrée à l'école »* (Lucie),

*« À partir du moment où l'assistante maternelle était en congé, un, on connaissait ses congés en amont, on s'organisait pour que l'un ou l'autre soit en congé en même temps. Au pis-aller, ben restait la solution des grands-parents. Cela s'est toujours bien organisé »* (Fabrice).

Les stratégies des familles sont diversifiées face aux modalités d'accueil. Mais de toute évidence, il existe un décalage entre les aspirations des parents et l'offre d'accueil des enfants (Périer 2003). En France, 43 % des parents n'ont pas accès au mode de garde désiré : le nombre de places en crèche s'avère insuffisant et la garde à domicile n'est pas accessible financièrement à toutes les familles. De plus, les horaires de travail flexibles des hôtels et restaurants accentuent la difficulté de trouver un service approprié, surtout quand les familles n'ont pas les moyens de recourir à une garde à domicile : *« Avec le peu de paye qu'on y gagne, pas question de payer une nourrice. »* L'entraide familiale apparaît alors souvent comme un élément décisif du maintien des femmes dans un emploi de l'hôtellerie-restauration. Cet ancrage freine, de fait, l'accès à la promotion des personnels féminins liée à l'impératif d'une mobilité géographique.

*« Bon ça va j'ai une belle-mère qui peut s'occuper des enfants, sinon je ne pourrais pas ! »* (Léa),

*« Ils pourraient mettre à disposition une crèche car moi j'ai eu de la chance, car une nourrice cela revient cher »* (Magali).

Le caractère imprévu et épisodique des maladies infantiles est un des problèmes auxquels tous parents ont à faire face. Lorsque l'enfant est malade, les personnels peuvent-ils ou acceptent-ils de s'absenter de leur travail et comment s'opère la négociation au sein des couples ? Parmi les interviewé(e)s, c'est en premier la femme qui garde l'enfant malade, ensuite la grand-mère est une nouvelle fois mise à contribution. Quelquefois l'homme s'absente de son travail parce que *« c'est plus simple pour lui »*, ou bien l'un des deux parents se porte malade également. L'arbitrage est plus facile dans les couples où la femme travaille dans une entreprise qui accepte et rémunère ces congés comme dans la Fonction publique : *« C'était mon épouse qui avait un nombre de jours d'enfant malade attribués à l'année et qui prenait sur ses jours d'enfant malade »* (Fabrice). Si le Code du travail prévoit un congé non rémunéré d'une durée maximum de trois jours par an (cinq jours si l'enfant est âgé de moins d'un an), les salarié(e)s n'ont pas toujours la possibilité d'exercer leur droit. Mais plusieurs mères expriment des ressentiments durant ces moments :

*« Dès sept ans, je l'ai laissé tout seul »* (Magali),

*« Si on était sécurisée lorsque notre enfant est malade, je pense que si on avait l'esprit tranquille lorsque nos enfants sont malades, on ferait du meilleur travail »* (Fabienne),

*« Quand les enfants sont malades, ils sont obligés de rester à la maison alors on est obligé de... soit moi, soit ma femme [...] Avec une attestation du médecin, pas de problème »* (Henry).

---

<sup>3</sup> Au moment de l'enquête, pour la garde de leur très jeune enfant, trois personnes ont recours à la crèche, une autre sollicite la grand-mère.

### 3.2. « On partage »

Les femmes étant de plus en plus nombreuses à occuper un emploi, la spécialisation des tâches au sein des couples et des familles a-t-elle évolué ? La dernière enquête de l'Insee (Dumontier & Pan Ke Shon 1999) indique que « les femmes passent moins de temps aux tâches strictement ménagères qu'il y a treize ans : une demi-heure pour les inactives et sept minutes pour celles qui exercent une activité professionnelle », alors que la durée consacrée aux affaires ménagères par les hommes est pratiquement stable (une heure pour les actifs, une heure et demie pour les autres). Les travaux domestiques au sens le plus large occupent les hommes en moyenne un peu moins de deux heures et demie par jour et les femmes deux heures de plus. La vie en couple opère une première spécialisation des rôles, l'homme reportant un tiers de son temps d'occupations ménagères sur sa compagne. L'inégalité s'accroît avec la naissance d'un enfant, les femmes prenant alors en charge la plus grande partie des activités familiales (Brousse 1999). Dans les couples d'actifs occupés, les participations aux tâches domestiques de l'homme et de la femme dépendent de leurs ressources économiques et culturelles.

Les réponses des salarié(e)s d'Ibisi et Courtepaille qui vivent en couple, montrent que le partage reste conforme aux traditions, les femmes se consacrent au repassage et les hommes au bricolage (Graphique 1 et Tableau 1). Le ménage et les repas sont effectués dans près de la moitié des foyers à la fois par l'homme et la femme, et dans les deux tiers des cas, les deux conjoints prennent en charge les courses. Les papiers administratifs sont remplis soit par les femmes soit les deux ensemble, quelle que soit la charge de famille. Le bricolage demeure une activité masculine pour les trois quarts des couples, le quart d'entre eux témoignent cependant d'un certain partage. Quant au repassage qui est le privilège féminin pour les deux tiers des couples, le quart des personnes affirment « on repasse tous les deux, chacun son linge ».

On constate une implication de la population masculine, ainsi le ménage est (dit) accompli par autant de femmes seules que les deux conjoints ensemble. Les tâches domestiques semblent davantage réparties entre les hommes et les femmes vivant en couple que dans la moyenne de la population française. Cependant, cela ne bouleverse pas le modèle prégnant de la spécialisation des rôles au sein de la famille. L'externalisation des tâches domestiques est très rare, trois foyers pour le ménage et le repassage « surtout par manque de temps ». De fait, cette question de recours à un service ou une personne extérieure est liée à celle des rémunérations mais également aux représentations. Le ménage et le repassage sont des activités fréquemment perçues comme des corvées, alors que la cuisine et les courses forment un groupe où l'agrément prend le dessus (Dumontier & Pan Ké Shon 1999). Fait surprenant, peu d'écarts apparaissent dans la répartition des activités domestiques entre les familles avec et sans enfants. Cette relative partition est-elle un effet de continuité entre la nature de l'activité professionnelle composée de nombreuses tâches domestiques, et la vie en couple ou en famille ?

Graphique 1  
LE PARTAGE DES TÂCHES DOMESTIQUES

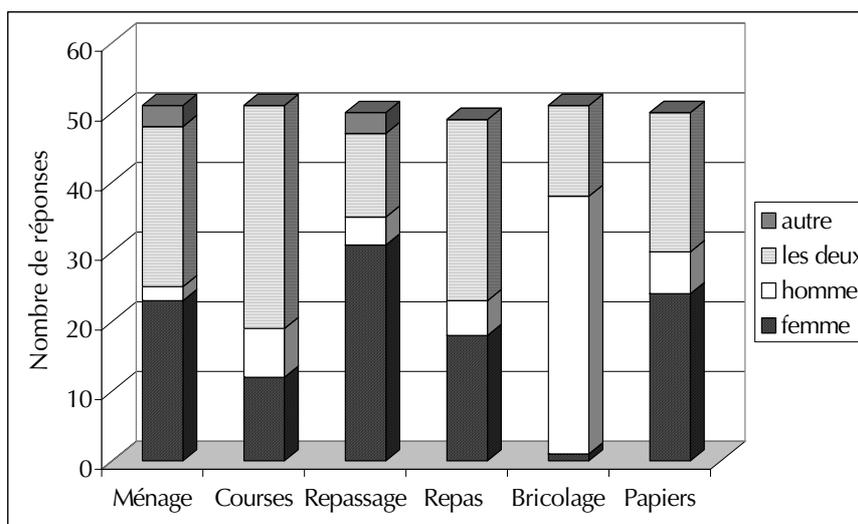


Tableau 1  
LE PARTAGE DES ACTIVITÉS DOMESTIQUES (EFFECTIF)

Qui fait... ?	Réponses pour couples avec enfants (26 personnes)			
	Femme	Homme	Les deux	Autre
Le ménage	13		12	1
Les courses	6	6	14	
Le repassage	17	2	6	1
Les repas	10	4	12	
Le bricolage	1	17	8	
Les papiers administratifs	11	5	9	

Qui fait... ?	Réponses pour couples sans enfant (25 personnes)			
	Femme	Homme	Les deux	Autre
Le ménage	10	2	11	2
Les courses	6	1	18	
Le repassage	14	2	6	2
Les repas	8	1	14	
Le bricolage		20	5	
Les papiers administratifs	13	1	11	

*Lecture du tableau concernant les couples sans enfants : à la question portant sur le ménage, 10 personnes répondent que la femme seule s'occupe du ménage, 2 personnes citent l'homme seul, 11 assurent faire le ménage ensemble et 2 personnes ont donné une autre réponse.*

Cette analyse met l'accent sur les perceptions des salarié(e)s d'Ibis et Courtepaille dans le cadre de l'articulation des sphères travail, famille, vie individuelle, le tempo professionnel l'emportant dans cette danse des temps sociaux. L'appréciation et la gestion des temps ne sont pas les mêmes si l'on est femme ou homme, jeune ou vieux, célibataire ou en ménage, ou bien chargé de famille. Au regard de leurs situations et histoires particulières, les personnes perçoivent différemment la variabilité des horaires et l'équilibre des rythmes de vie. Ne pas avoir assez d'instant pour être avec sa famille, ou simplement pour « voir ses enfants » peut devenir une source de tensions, incite au départ de certaines, et demande des sacrifices aussi bien pour les femmes que pour les hommes qui restent dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.

*« J'ai fait un enfant, ce n'est pas pour passer ma vie au boulot même si j'adore ce que je fais. Je veux toujours avoir les deux côtés, une bonne vie professionnelle, une bonne vie familiale. Maintenant, si je dois changer de métier pour mon enfant, je le ferai » (Lucie),*

*« Aujourd'hui, je ne prends pas assez de temps pour être chez moi, avec mes enfants » (Armand).*

Les témoignages recueillis invitent à poser quelques repères pour réfléchir à la problématique d'une meilleure conciliation dans le secteur. Comment mieux maîtriser les variations du tempo dans ces métiers particuliers de services ? De quelle façon un meilleur ajustement entre rythme de travail et vie privée peut-il se réaliser ? Comment rendre plus attrayantes certaines activités professionnelles, de nuit ou du week-end, le moment de la coupure, en termes d'organisation personnelle ? Faut-il envisager la création de crèches ouvertes vingt-quatre heures sur vingt-quatre ou créer des services de qualité d'aide à domicile ? De quelle manière l'entreprise peut-elle soutenir la gestion des gardes d'enfant imprévisibles ? Comment faciliter le retour au foyer dans la journée ? Que peut-on inventer pour alléger certaines corvées domestiques ?

La question est maintenant d'associer ou d'orchestrer localement des modes d'organisation au sein de la sphère professionnelle qui tiennent compte à la fois des exigences de fonctionnement d'une entreprise de services et des besoins individuels des salarié(e)s qui peuvent évoluer au cours de la vie. La recherche d'une meilleure harmonie dans les tourbillons de la valse des temps sociaux, devient un impératif d'égalité des chances.

## BIBLIOGRAPHIE

Algava F. (2002), « Quels temps pour les activités parentales ? », *Études et Résultats*, n° 162, Drees.

Barrère-Maurisson M-A., Rivier S. & Minni C. (2001), « Le partage des temps pour les hommes et les femmes : ou comment conjuguer travail rémunéré, non rémunéré et non-travail », *Premières Informations et Premières Synthèses*, n° 11.1, Dares, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, mars.

Brousse C. (1999), « La répartition du travail domestique entre conjoints : permanences et évolutions de 1986 à 1999 », in *France Portrait Social*, Insee.

Degenne A., Lebeaux M-O. & Marry C. (2002), « Les usages du temps : cumuls d'activités et rythmes de vie », *Économie et Statistiques*, n° 352-353, Insee, septembre.

Dumontier F. & Pan Ke Shon J-L. (1999), « En treize ans, moins de temps contraint, plus de loisirs », *Insee Première*, n° 675, octobre.

Périver H. (2003), « La garde des jeunes enfants : affaire de femmes ou affaire d'État ? », *Problèmes économiques*, n° 2.809, mai.



## Les bonnes pratiques

Agnès Checcaglini, Valérie Gosseume

À travers cette contribution, nous avons essayé de recenser et de mettre en perspective des pratiques révélées sur les différents sites au cours des entretiens. Celles-ci prennent place au sein de l'entreprise, elles concernent le travail et son organisation. Elles ont été qualifiées de « bonnes pratiques » dans la mesure où elles proposaient une forme d'organisation et de gestion du travail qui permettait d'accorder les intérêts des salariés et des employeurs dans le cadre d'une conciliation des temps personnel et professionnel. Ces pratiques sont indifféremment nées d'une initiative des employeurs ou des employés et ont été observées à travers le filtre de la conciliation des temps, mais elles contribuent plus généralement à fidéliser les salariés et à gommer l'image peu attractive dont souffre le secteur.

Une liste non exhaustive d'indicateurs de la présence de difficultés de conciliation des temps personnels et professionnels pour les salariés d'une entreprise – quel que soit son secteur – a été dressée par l'antenne Bretagne de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT 2002). Ainsi, des comportements observés chez les employés tels que le stress, la fatigue, des problèmes psychologiques, une mauvaise ambiance au sein des équipes, peuvent être des révélateurs de difficultés de conciliation. De même, l'employeur doit être sensible à des signaux tels que les tensions de recrutement, le turn-over, l'absentéisme, les retards, la résistance aux changements, etc. Dans l'hôtellerie-restauration, les rythmes et les horaires sont contraignants et imposés par l'activité elle-même. Quels sont alors les moyens d'action pour agir sur ces éléments ?

Au fil des entretiens menés auprès des responsables et des salariés des hôtels Ibis et des restaurants Courtepaille dans les cinq sites, certains usages et des tentatives particulières ont été observés et sont apparus comme des leviers d'actions possibles sur ces différents points. Pour partie, ces pratiques relèvent de la gestion des ressources humaines avec la caractéristique particulière de s'immiscer dans la sphère privée et intime des salariés. Il convient de souligner un certain paradoxe : pour répondre aux besoins, les employeurs doivent les identifier alors qu'ils appartiennent à l'intimité des salariés, qui doit être respectée et préservée. La démarche est donc sensible et délicate. Pour être mise en œuvre, un accord des deux parties est nécessaire. Ces aménagements se sont révélés importants à la fois pour le bon fonctionnement des établissements, la fidélisation de la main-d'œuvre, la conciliation des temps professionnels et personnels et la satisfaction au travail.

Pour Meda (*in* Fagnami *et al.* 2001), « concilier, c'est [...] essayer de tenir ensemble, de ré-accorder et ré-agencer des activités de nature différente, parfois contradictoires ou antagonistes ». En prenant appui sur cette définition, les bonnes pratiques pour la conciliation des temps deviennent des modes d'organisation et de gestion au sein des établissements qui permettent aux employeurs et aux salariés de trouver une satisfaction en facilitant simultanément l'organisation personnelle des salariés. Les bonnes pratiques, par leur définition même, ne sont pas faciles à mettre en œuvre et les marges de négociation sont souvent étroites. En outre, les employeurs n'y sont pas toujours réceptifs et disposés à les mettre en place. Ainsi, Meda souligne-t-elle « l'immense décalage entre un certain nombre d'aspirations des jeunes (hommes et femmes) et les représentations des entreprises, qui refusent de les voir, de les prendre au sérieux et d'envisager une profonde réorganisation du travail qui pourrait permettre de mettre en place, pour les deux sexes, une nouvelle articulation entre temps de travail et autres temps individuels et sociaux » (*ibid.*). Même si elle reconnaît que la possibilité de conciliation des vies personnelle et professionnelle est parfois bien acceptée par les entreprises mais uniquement pour les femmes. Ce sont toutes ces expériences observées – d'ampleurs variables – mais qui sont favorables au maintien des employés et à l'harmonisation de leur vie que nous avons recensées sous le vocable « bonnes pratiques ». Celles-ci se déclinent en trois temps. Nous distinguons l'accueil au sein de l'entreprise qui constitue un moment privilégié pour agir sur la stabilisation de la main-d'œuvre, l'enjeu est que chacun y trouve sa place. Ensuite, des actions ont été observées en faveur d'un attachement professionnel : comment, en lui proposant des carrières à la carte, l'entreprise peut-elle agir pour garder son personnel ? Enfin, il est important de souligner les solutions mises en place par les employeurs pour orchestrer et accorder la vie active et privée des salariés.

## 1. Accueillir

Pour Lallement (2003), la flexibilité a bouleversé les rythmes sociaux des sociétés modernes avec non seulement des conditions de travail atypiques mais également une mise en œuvre spécifique de l'ensemble de la vie sociale : « *Le sentiment d'être en décalage constant et surtout avoir du mal à faire concorder leur temps avec celui des autres.* » Les nouveaux recrutés appréhendent bien les contraintes de ce secteur, comme les longues plages horaires ou la vie en décalé. Mais elles sont d'autant mieux supportées que le travail s'effectue dans une ambiance conviviale et respectueuse de chacun. Accueillir les salariés constitue une étape majeure dans la gestion des ressources humaines, où la fidélisation de la main-d'œuvre passe par l'attractivité de l'établissement, aussi bien par ses relations humaines que les conditions de travail. Pourquoi accueillir et créer des liens ? « *La question de l'implication part du principe que l'on ne peut être membre d'un groupe sans construire progressivement avec lui une relation et sans être construit en partie soi-même dans cette relation* » (Thévenet 1993). Faire en sorte que les employés se sentent bien dans un établissement (dans un groupe) et y trouvent des marques de reconnaissance, constitue ainsi des pratiques de management favorables à l'implication des salariés.

Brasseur et Mzabi (2003) distinguent trois dimensions dans l'implication des salariés : affective, cognitive et conative. La dimension affective de l'implication prend en compte l'attachement affectif et émotionnel des salariés : la relation entretenue par les individus avec leurs collègues, le degré d'identification à l'entreprise, le sentiment d'appartenance et l'attachement psychologique. La dimension cognitive s'inscrit dans une dynamique rationnelle interne où les salariés procèdent à une évaluation des bénéfices et des coûts professionnels et personnels de leur implication. Celle-ci dépend de ce qu'ils estiment percevoir et de leurs attentes vis-à-vis de leur situation personnelle. Une relation réciproque s'instaure entre les salariés et l'entreprise. La dimension conative recouvre une forme de mobilisation des énergies ou de fidélisation affective des salariés. Ces dimensions sont déterminées par Brasseur et Mzabi (2003) dans le cadre de la définition d'outils d'accompagnement au changement avec des modes d'intervention et d'actions pour les managers. Mais elles sont également pertinentes pour construire une grille de lecture des bonnes pratiques, car elles en soulignent les mécanismes constitutifs.

### 1.1. Créer des liens

Le relationnel, les contacts sont souvent mentionnés comme les principaux attraits des métiers de l'hôtellerie-restauration, ils sont importants avec les clients mais aussi au sein même de l'équipe. Travailler dans une bonne ambiance permet de mieux accepter les contraintes et quelques initiatives peuvent contribuer au tissage de liens aussi bien entre collègues qu'entre employés et direction. C'est la dimension affective précédemment évoquée qui est ainsi favorisée.

#### 1.1.1. L'intégration des nouveaux salariés

L'accueil des salariés afin de faciliter l'intégration est ce que l'on peut nommer une « *bonne pratique* » qui est assez répandue dans les différents sites visités. « *Accor fait un point d'honneur à l'intégration.* » Elle se décline en une présentation à l'ensemble de l'équipe ainsi qu'une visite des lieux. Cette phase d'accueil est relativement importante, elle offre la possibilité aux nouveaux de repérer rapidement qui est qui : les adjoints, ses différents collègues et de se positionner par rapport à chacun. Par ailleurs, cette phase peut être plus ou moins accompagnée dans le temps. Elle peut s'étendre de quelques jours à plusieurs mois. Durant cette période, l'employé doit acquérir certaines compétences techniques et son apprentissage sera facilité et accéléré s'il est accompagné. Prendre le temps de connaître et d'écouter les nouveaux venus permet de découvrir leurs points forts et leurs qualités qui sont à mettre en exergue afin de trouver une forme de reconnaissance et d'épanouissement dans leur activité. La réussite de l'intégration est d'autant plus probable que le responsable l'a initiée et s'y est impliqué.

« *On travaille sur l'intégration des nouveaux, on a mis en place un process d'intégration des nouveaux sur la réception [...] Le process d'intégration va de zéro à deux mois, lorsqu'une personne arrive, elle a ce qu'elle a à faire le premier jour (elle fait de l'administratif, fait connaissance avec le logiciel, le CD Accor, mais ne fait pas de terrain). Tout est pris en compte, tout ce qu'elle fait sur les premières semaines, puis chaque semaine, elle fait le point avec son chef de service. À la fin du mois, on fait un bilan, elle vient dans mon bureau où je lui demande comment ça se passe, si elle suit son process, où elle en est, elle a une feuille d'évaluation chaque semaine* » (Jules),

« Si je n'avais pas été aussi bien entouré, je ne sais pas si je serais resté. Parce que c'est vrai au début quand je devais faire les nuits, le service au restaurant et des choses que je n'appréciais pas trop, si je n'avais pas eu une aussi bonne équipe, je ne pense pas que je serais toujours là. Au début tout le monde me disait : n'hésite pas si tu as besoin de quelque chose tu demandes ! Et c'est ce que j'ai fait et c'est pour ça que je suis toujours là parce que ça a marché grâce à ça » (Vincent).

Les dimensions cognitive et conative de l'intégration sont développées par ce biais.

### 1.1.2. Une bonne ambiance

Créer et entretenir des liens avec ses collègues sont essentiels pour l'ensemble des salariés interrogés. Cela permet à tous de travailler dans une bonne ambiance, de limiter le stress et d'avoir plaisir à retrouver ses collègues chaque jour, une grande liberté de parole parmi les personnes interviewées a d'ailleurs été ressentie. « On peut parler très facilement des problèmes, à tous les niveaux. » La qualité du « relationnel » est mentionnée aussi bien au niveau de l'encadrement qu'à celui des autres employés. Concrètement, il s'agit pour chacun d'échanger de façon plus ou moins convenue selon le degré d'intimité et de faire attention aux autres. Une hiérarchie accessible et à l'écoute de son personnel prime sur l'aspect plus ou moins formalisé des contacts :

« Il faut bien connaître son personnel, il faut avoir un rapport avec le personnel de directeur à employé, parfois, mais surtout d'homme à homme ou de femme à femme, dans le sens où il faut écouter, et même plus qu'écouter c'est-à-dire comprendre ce que l'on vous dit et aussi faire l'effort si vous n'avez pas compris » (Directeur),  
« À Ibis, il y a du changement, ce n'est pas guindé, la porte du directeur est toujours ouverte, etc. » (Claude).

Une bonne ambiance passe aussi par la qualité de la communication interne avec, par exemple, des échanges effectifs à chaque changement d'équipe. Au-delà, des initiatives à la fois pendant le temps de travail et en dehors peuvent favoriser le développement de bonnes relations au sein de l'établissement. Ainsi, lorsque les salariés partagent les repas du midi et/ou du soir, c'est une source d'échanges au quotidien et de développement de relations professionnelles et extra-professionnelles. Des pots peuvent aussi être organisés à l'occasion d'anniversaires ou de naissances.

Outre de « bons rapports » durant le travail, souvent des sorties en commun sont prévues le soir après le service ; c'est l'occasion de découvrir chacun dans d'autres circonstances, plus décontractées. Dans certains cas, c'est le responsable qui est à l'initiative d'une sortie annuelle pour remercier les salariés de leur travail et développer des relations informelles.

« On se voit pas mal en dehors comme on est à peu près du même âge et avons un peu les mêmes centres d'intérêt » (Eugénie).

### 1.1.3. Réunions hebdomadaires

Afin de faciliter les échanges entre les salariés et la direction, des réunions hebdomadaires sont organisées : « Il y a des réunions assez souvent, des briefings à chaque changement d'équipes. » Elles permettent à chacun de s'exprimer sur l'activité et revenir le cas échéant sur des difficultés survenues dans la semaine. Les relations avec la hiérarchie sont révélatrices de l'ambiance dans l'équipe. Quand les responsables sont à l'écoute des personnels, le dialogue est plus développé, les problèmes sont soulevés et le turn-over paraît plus faible.

D'autres formes de communication ont aussi été relevées et semblent appréciées par les employés. Il s'agit par exemple des réunions brèves (une demi-heure environ) de l'ensemble des salariés chaque semaine, dont l'animation est assurée à tour de rôle par chacun. Les réunions sont préparées par l'animateur tournant en recensant dans les différents services les informations à diffuser ou à débattre pour établir l'ordre du jour. C'est l'occasion de soulever des problèmes, d'en débattre collectivement, de régler les « petits soucis », le tout donnant lieu à un compte rendu. Dans un autre établissement, un journal interne a été mis en place :

« C'est-à-dire que déjà, on fait la réunion, on anime notre réunion et on sonde au fur et à mesure... Déjà, quand on prépare la réunion, même si ça ne dure qu'une demi-heure, on la prépare quand même, on va voir dans les services s'il n'y a pas des petits soucis pour voir s'il n'y a pas quelque chose, parce qu'on n'est

*pas au courant de tout non plus, donc on contacte un peu les gens pour savoir s'il y a un sujet qu'ils veulent voir aborder et pendant la réunion, une fois que la personne qui fait la réunion a entre guillemets tout dit, on fait le tour de table pour savoir si des personnes ont des choses à rajouter... » (Patrick),*  
*« On a un journal interne que j'ai mis en place il y a un peu plus de deux ans, quand je suis arrivé, qui fonctionne très bien, c'est un journal papier qui est remis avec chaque fiche de paye. Il y a un comité qui intervient sur le journal interne. C'était important de faire cela, car il y a des infos, on essaie qu'il soit clair et vivant pour qu'il soit lu, il y a des infos sur les chiffres, sur Acteurs 2003, je mets aussi mon coup de cœur, mon coup de blues » (Jules).*

## **1.2. Adoucir les contraintes**

Les activités de l'hôtellerie-restauration sont contraignantes, et les salariés sont donc assez sensibles à des formes de compensations monétaires ou en nature.

### **1.2.1. Augmentation du salaire de base**

Aux yeux des salariés, la rémunération de base offerte par le groupe n'est pas particulièrement élevée (Smic hôtelier et droit de service pour la restauration), et elle constitue un frein à la fidélisation et au recrutement. La politique de rémunération est définie par le groupe et les marges de manœuvre pour les directeurs d'établissement sont assez réduites. Cependant, afin de compléter le salaire de base et stabiliser les employés, différentes actions ont été expérimentées dans certains établissements au travers de primes ou d'une politique salariale particulière. Les gratifications ont été introduites dans toutes les unités : en fonction d'objectifs individuels, les rémunérations sont variables ou des cadeaux sont offerts pour les plus grands vendeurs de carte Ibis, par exemple. Cependant, elles ne constituent pas toutes une bonne pratique, au sens où nous l'avons défini. À l'inverse, nous retiendrons la prime qui récompense « les bonnes idées » afin d'améliorer l'organisation, et surtout, l'introduction d'une prime de nuit de 70 euros qui a été particulièrement appréciée des salariés.

Contraints par un fort environnement concurrentiel, certains responsables ont choisi de mener une politique salariale particulière en établissant leur propre grille. Cette pratique est une solution pour stabiliser le personnel en place et garantir le bon fonctionnement de l'établissement dans la continuité. *« En établissant une grille salariale composée du Smic + 5 %, à ceci s'ajoute un surplus en fonction de l'expérience et de la qualification (+1 200 francs de salaire de base). Ceci m'a permis de stabiliser un petit noyau. »*

### **1.2.2. Adaptation aux spécificités locales**

Parfois les problèmes de transport et de logement amputent significativement les budgets des salariés. Pour y remédier, certaines entreprises ont mis en place des « formules à la carte ».

Outre la difficulté d'adaptation sociale à des horaires atypiques, des conséquences en termes d'organisation matérielle sont présentes. Ainsi, le retour au domicile le soir après le service, avec les difficultés de transport afférentes, rebute souvent les salariés. Certains établissements ont donc choisi de collaborer avec une compagnie de taxis en négociant des tarifs privilégiés pour les employés. D'autres ont opté pour la reconduction à leur domicile de jeunes étudiantes travaillant en qualité d'extra et habitant à proximité de l'établissement. Ceci permet aussi de fidéliser les extra qui ne possèdent pas de véhicules. Cette dernière pratique est très dépendante de la personnalité des directeurs d'établissements et possède une reproductibilité assez faible, à l'inverse de la négociation de tarifs préférentiels de taxis. Mais, ces deux pratiques témoignent de la possibilité de réflexions à la marge dans certains établissements pour alléger les contraintes sociales et matérielles du métier.

Dans certaines régions, le logement constitue une difficulté compte tenu d'un marché immobilier difficilement accessible avec les salaires pratiqués. Pour y faire face, des réflexions ont été amorcées sur l'achat d'immeubles pour héberger le personnel avec un loyer plus accessible que le marché local. Plus généralement, l'installation des salariés peut être facilitée par le paiement d'une caution et la mise à disposition provisoire d'une chambre d'hôtel :

*« Le groupe Accor se porte caution pour... ça c'est bien. Il y a le 1 % logement, il paye les deux mois de caution, et il se porte garant, et ça c'est super » (Rosemonde),*  
*« Je n'ai pas trouvé d'appartement au début mais le directeur m'a aidée à en trouver un » (Sophie),*

« On est capable de proposer un hébergement lorsque l'on recrute et qu'on sait qu'on récupère peut-être quelqu'un d'une région éloignée [...] proposer et prendre en charge une chambre d'hôtel pendant une durée maximum de deux mois, le temps que les démarches soient en place et le temps de trouver un logement » (Didier).

Les activités de ce secteur sont assez contraignantes. Afin d'y pallier ou de les affaiblir, la création d'un lien social est une bonne pratique. Qu'il s'agisse de la capacité de la direction et du reste de l'équipe à recevoir, dans le sens d'accueillir, un nouveau salarié ou qu'il s'agisse de prendre en compte les spécificités sectorielles et locales.

## 2. Fidéliser

Le secteur doit faire face à un fort turn-over. Cerdin, Colle & Peretti (2003) appréhendent la fidélité des salariés à partir de l'intention de départ volontaire, l'implication affective et l'intention d'absentéisme des salariés. Ils observent la fidélité des salariés lorsque ces derniers ont une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, ont un sentiment d'appartenance fort (Peretti 1999). L'enjeu pour les responsables est donc de trouver des solutions pour dissuader le personnel de quitter l'établissement voire le groupe. Différentes actions incitatives et attractives en termes de stabilité et de progression de carrière ont ainsi vu le jour.

### 2.1. Des statuts adaptés

La préférence donnée au contrat à durée indéterminée (CDI) est une forme de lutte contre le turn-over. Le respect de cet usage, même dans des situations particulières, représente une bonne pratique.

« Si on veut des gens stables, il vaut mieux leur proposer des statuts stables. L'hôtellerie a changé parce qu'elle a de plus en plus de mal à recruter : on cherche aujourd'hui des serveurs à la pelle » (Emmanuelle),  
« Ici, j'essaie de me stabiliser mais avant je voulais apprendre le métier et la meilleure façon d'apprendre, c'est de voyager aussi » (Patrice),  
« J'étais serveur [...] je cherchais au-dessus parce que là je cherchais un poste plus stable. Parce qu'avant c'est vrai ce n'était pas la stabilité » (Christophe).

Afin de ne pas perdre des extra nécessaires au bon fonctionnement de l'établissement, certains responsables ont choisi de leur proposer des CDI à temps partiel (douze heures). C'est par exemple le cas d'étudiants qui ont ainsi une activité salariée à l'année. Pour parer aux difficultés de recrutement de saisonniers, certains responsables ont préféré recruter des personnes en CDI à temps complet avec une annualisation de la durée de travail. Ils imposent dans ce cadre une prise de congés annuels entre le 1<sup>er</sup> octobre et le 31 mai avec une seule semaine de vacances possible durant l'été. Ceci constitue un bon procédé de fidélisation avant tout pour l'employeur.

### 2.2. Progression des carrières

Pouvoir favoriser un épanouissement dans les fonctions occupées est un enjeu pour les responsables d'entreprise. La possibilité de progresser permet aux salariés de se sentir valorisés. L'évolution du poste est possible grâce à la formation continue ou par le développement de la polycompétence.

#### 2.2.1. La formation continue

Accor offre tout un panel de formations. Proposées en interne et en externe, elles sont qualifiantes ou non. La formation est importante pour le groupe, elle s'inscrit dans une démarche de gestion des ressources humaines et permet aux personnes de gravir des échelons. Les perspectives de mobilité ascendante sont connues et appréciées : « Heureusement qu'il y a une évolution dans ces métiers et c'est un grand avantage » (Sylvie). Elles permettent de fidéliser les salariés s'ils acceptent la mobilité géographique pour les postes d'encadrement. L'institution pour chacun d'une grille de compétences qui est complétée au fur et à mesure des nouvelles acquisitions, donne aux employés une visibilité à leur carrière et à leurs objectifs.

« Dans le recrutement on intègre une sorte de contrat moral, où on se dit : bon, voilà, on s'occupe de vous donc en même temps vous êtes capables de rester chez nous si ça vous intéresse. Aujourd'hui on leur offre une évolution et un apport en formation. 95 % des gens qui sont ici sont des gens qui n'étaient pas formés à la base et qu'on a formés » (Adjointe),

« Ils ont une grille de compétences à valider et une visibilité sur ce qu'ils doivent faire sur leur métier de base comme sur leur deuxième métier » (Adjointe),

« En général, elles sont très bien faites les formations au sein du groupe Accor. Toutes celles que j'ai suivies étaient très intéressantes, très bien faites, les formateurs sont très professionnels » (Richard),

« Il y a un catalogue, c'est à nous d'y jeter un coup d'œil. Ici on gère ça nous-mêmes, on nous propose de choisir ce qu'on veut. Si on n'a pas envie de faire celle-là, on ne la fait pas et on choisit. Je trouve que ça implique plus les gens. C'est de l'autonomie, le fait de pouvoir s'occuper de soi » (Nicolas).

Pour les responsables, les bonnes pratiques se révèlent à travers une diffusion de l'information auprès des salariés, des encouragements, des propositions d'évolution et un accompagnement dans la construction de leur projet ou de leur carrière : « Au début, les formations on ne me les a pas imposées mais on m'a dit : ça sera un plus pour toi, et après je les ai demandées » (Mathieu). Déléguer, faire confiance est aussi une forme de considération qui tend à renforcer les liens des employés avec l'entreprise et les incitent à s'investir plus. De la même façon, la part d'autonomie laissée aux personnels dans l'enchaînement et l'organisation de leurs tâches tout au long de leur service, leur confère un sentiment de respect et de considération souvent bénéfique.

### 2.2.2. La polycompétence

La polycompétence est une composante du management contemporain. Par cet intitulé, nous entendons « tenir plusieurs métiers » ou « assurer des activités dans des métiers périphériques à la production, comme la maintenance, la qualité, la logistique » (Gorgeu et al. 2002). Elle peut être utilisée quand la carrière est limitée afin de proposer au salarié un élargissement de ses activités. Elle peut aussi éviter les coupures dans une journée de travail.

Lorsque l'évolution n'est pas possible par la formation continue, certains responsables ont proposé aux salariés les moins qualifiés de varier leurs tâches à travers la polycompétence. Il s'agit de diversifier les activités sur l'ensemble de leur plage horaire et de lutter contre un risque de lassitude et de fatigue dans le poste avec l'acquisition d'un deuxième métier. Le service des petits-déjeuners par les femmes de chambre est une illustration de cet aménagement : « Progressivement, je leur donne des tâches parallèles pour que moi je puisse réduire le temps passé en chambres » (Gérant). Pour certains managers, il est important de prendre le temps d'écouter et de comprendre les souhaits et les attentes de chacun, pour ensuite essayer, dans la mesure des possibilités, de faire des propositions personnalisées.

« On leur donne des deuxièmes métiers, en quelque sorte, pour apprendre à aller vers de nouvelles connaissances, des nouvelles techniques sur d'autres métiers pour pouvoir évoluer » (Gérant),

« C'est tout fait sur place ici, c'est interne, on apprend un autre métier dans la même entreprise. Cela me plaît, j'en apprend un peu tous les jours » (Georgette).

À travers les efforts de fidélisation, nous retrouvons la dimension cognitive de l'implication des salariés décrite par Brasseur et Mzabi (2003). La reconnaissance des efforts consentis et une forme de réciprocité tendent ainsi à tisser des liens entre l'établissement et ses salariés. Au-delà, le fait de proposer des évolutions de carrières et des perspectives au sein des établissements (ou du groupe) permet de renforcer l'attachement des salariés qui peuvent s'y projeter à plus ou moins long terme. Cerdin, Colle et Peretti (2003) se sont intéressés aux ressorts de la fidélisation des salariés en utilisant un modèle explicatif de la fidélisation. Il s'agissait d'étudier l'influence des espaces de choix offerts aux salariés dans leur emploi (organisation du travail, aménagement de l'espace, formation, mobilité géographique, aménagement des temps de travail). Les résultats tendent à montrer que la présence de tels choix a une influence sur l'intention de départ volontaire et l'implication affective des salariés. En revanche, elle est plus difficile à établir en ce qui concerne l'absentéisme. En outre, il ressort que les attentes des salariés concernent essentiellement les choix relatifs à l'organisation du travail. Il convient alors pour les employeurs d'orchestrer l'activité de leurs employés à la fois avec les exigences internes à l'établissement et les aspirations personnelles de chacun.

### 3. Orchestrer

Les entreprises ont plus ou moins besoin de souplesse pour faire face à l'activité et à la saisonnalité éventuelle, ce qui implique, de fait, des modifications d'horaires pour les employés. Mais, comme le note l'antenne Bretagne de l'ANACT (2002), « *plus encore que l'élasticité du temps de travail, c'est surtout son aspect aléatoire ou peu anticipé qui devient un casse-tête quasi insurmontable [pour les salariés]* » Or, la perturbation de l'équilibre personnel a des conséquences sur l'entreprise, qui accueille, dans ce cas, des salariés moins investis et moins disponibles pendant leur temps de travail. Au cours des entretiens, les deux principales voies d'actions possibles pour les employeurs pour faciliter l'orchestration de la vie des employés se sont révélées être d'une part, la planification des jours travaillés et d'autre part, l'aménagement du temps de travail.

#### 3.1. Planifier

Plus les plannings sont stables et connus à l'avance, plus ils sont facilement acceptés par les salariés qui peuvent prendre, si besoin, des dispositions pour leur organisation personnelle. Le respect du temps de travail hebdomadaire (sans heures supplémentaires) est sans contexte très apprécié par l'ensemble des personnes. Ainsi, par comparaison avec les conditions de travail chez des indépendants, l'application stricte du droit du travail est une pratique unanimement reconnue et appréciée par les employés, comme les heures supplémentaires systématiquement et rapidement récupérées.

##### 3.1.1. Connaître les plannings à l'avance

Au travers des enquêtes sur les conditions de travail, il apparaît que les horaires fixes sont en recul : « *Ils concerneraient aujourd'hui environ la moitié des salariés contre 65 % en 1978. Par ailleurs, 15 % des salariés ne travaillent pas le même nombre de jours chaque semaine, tandis que la pratique du travail le samedi et le dimanche se répand. Non seulement les horaires ne sont plus réguliers dans de nombreux cas, mais ils ne sont même plus prévisibles* » (Gauvin & Jacot 1999). Les modifications fréquentes des horaires des salariés à temps partiel provoquent, à cet égard, des perturbations importantes pour la vie des individus leur empêchant toute planification de leurs différentes activités sociales.

Plus les emplois du temps sont communiqués tôt aux salariés, moins l'employeur se trouve confronté à des problèmes d'absentéisme et de retards, et plus une certaine sérénité peut être observée du côté des employés. Les plannings affichés entre deux et quatre semaines à l'avance favorisent l'organisation personnelle des salariés dont les contraintes sont plus ou moins importantes selon leur situation (enfants, transports, activités domestiques et loisirs). Mais parfois, cette planification à long terme ne favorise pas la réactivité des entreprises et engendre une forme de rigidité.

« *On a notre planning au mois et j'ai toujours eu la possibilité de m'arranger* » (Eugénie),  
« *On peut s'organiser à l'avance et il y a des possibilités de changement* » (Marianne).

En termes de management, il est apparu que les efforts concédés par l'employeur pour informer les employés des horaires de travail sont interprétés comme une marque de respect. Dans une relation de réciprocité, les salariés sont alors plus enclins à accepter des modulations et des changements occasionnels. Au titre des bonnes expériences, sont aussi très appréciées les possibilités de modifier ou d'intervenir des plannings par demande auprès des responsables, après avoir obtenu l'accord des autres employés qui subissent les conséquences du changement. L'introduction de cette souplesse est facilitée par le développement de relations de qualité au sein de l'équipe et devient une pratique positive si la réciprocité des changements et aménagements concerne bien l'ensemble du personnel. L'introduction de la justice organisationnelle dans les pratiques de gestion de ressources humaines peut être un moyen efficace de mobiliser les salariés et de les inciter à l'adoption de comportements et attitudes bénéfiques pour l'entreprise (Manville 2003).

« *J'essaie, tout ce qu'ils me demandent ils l'ont, dans la mesure du possible. Si quelqu'un me demande un week-end particulier, généralement il l'a sauf si vraiment derrière il y a quatre ou cinq personnes qui me demandent la même chose, donc là je suis obligée de choisir. J'ai rarement eu de dilemme à ce niveau-là, j'essaie de les satisfaire au mieux* » (Adjointe),

« C'est-à-dire qu'on a un directeur charmant, donc c'est le chef de restauration qui fait les horaires. Quand il voit que quelqu'un a un petit souci, il lui dit : tu voudrais que je te donne quatre jours ? Vous voyez ce que je veux dire... Est-ce que le planning de ce mois-ci t'a convenu ? Est-ce que je t'ai donné assez de week-ends ? Non, là franchement, tip top quoi ! Ils arrangent toujours pour... ils se focalisent sur quelqu'un et puis pour pas pénaliser les autres mais toujours quelqu'un dans le mois qui y trouve son compte. C'est bien. Ils sont à l'écoute en tout cas. Ça, vous pouvez y compter, je vais voir mon directeur, mon chef de restauration, ils sont vraiment à l'écoute. Et c'est une chance. Ça c'est clair que c'est une chance » (Sébastien).

Les plannings cycliques sont une forme de régulation des variations horaires. En outre, ils favorisent l'équité entre employés et par conséquent les relations humaines au sein des équipes. « Il faut qu'il y ait une égalité à l'interne au sein de l'hôtel et que ça tourne, et pas qu'un tel fasse tous les matins parce que ça l'arrange et puis que l'autre au contraire il se retrouve contraint. » Ainsi, les emplois du temps identiques se répètent pour les salariés toutes les deux à trois semaines en alternance ; cette organisation évite la présence de privilèges convoités ou de jalousie entre les personnes occupant les mêmes postes.

« C'est un truc que je ne comprends pas dans l'hôtellerie, qu'ils aient imposé des horaires à telle personne, du moins qu'ils se soient fait imposer : je veux travailler comme ci, je veux travailler comme ça, et voilà. Vous, vous demandez un truc, c'est : ah non, la place est attribuée à telle personne. [...] C'est vraiment énervant. En plus, il n'y a qu'à moi pratiquement qu'il change les horaires. D'accord je ne sais pas, mais il n'y a qu'à moi qu'on change les jours de repos, il n'y a qu'à moi qu'on change les horaires. Et là on ne m'a même pas prévenue. Heureusement que je regarde [le planning] parce que sinon... sinon je me serais fait avoir... » (Justine).

### 3.1.2. Avoir des week-ends non travaillés

Reconnaître aux employés, le droit à un rythme régulier, à des week-ends non travaillés constitue également une bonne pratique des employeurs très appréciée par les salariés. C'est pour eux la possibilité de s'organiser et de prévoir des réunions de famille, des rencontres avec des amis, etc. La mise en place de plannings alternatifs, précédemment évoqués, favorise l'institution de week-ends de repos toutes les deux ou trois semaines.

« On essaie d'avoir un week-end par mois, ce qui permet de rentrer chez soi quand même, voir la famille. Mais c'est vrai qu'avoir deux week-ends, ce serait encore un plus » (Stéphane).

## 3.2. Aménager et assouplir

Pour répondre aux attentes et aux souhaits des salariés, certains établissements ont réfléchi à l'adéquation entre les aspirations individuelles et les exigences de l'activité. L'enjeu, pour ces entreprises, était de proposer des temps de travail personnalisés pour fidéliser les employés tout en respectant la cohésion des équipes et les enjeux collectifs. Pour ne pas être à la source de conflits entre salariés, ces aménagements et assouplissements doivent être lisibles, s'appuyer sur des critères précis et équitables. En effet, ces arrangements ou l'utilisation du temps partiel ont pu être observés dans certains établissements sans pour autant constituer des solutions adéquates. Ainsi, il ne s'agit pas de bonnes pratiques lorsque la souplesse introduite avec les temps partiels est une précarité subie par les employés. Elles ne le sont pas non plus lorsque les aménagements et assouplissements sont mal perçus par le reste de l'équipe qui peut y voir une forme de favoritisme. Dans ces différents cas, les changements ne constituent pas une lutte contre le turn-over efficace ou alors aux dépens d'une bonne entente entre les salariés.

### 3.2.1. Personnalisation des horaires et le temps partiel

En 1982, on dénombrait deux millions d'actifs travaillant à temps partiel ; en 1998 ils étaient près de quatre millions. Cette modalité d'emploi est essentiellement féminine : « Elle concerne 31,6 % des femmes et 5,6 % des hommes et concentrée dans des professions peu qualifiées de certains secteurs d'activité (commerces, grandes distribution, restauration [...] Parce que le souci familial reste une préoccupation dévolue au genre féminin, le temps partiel se décline sur ce mode » (Lallement 2003). Mais, le temps partiel n'est pas toujours choisi.

Tous les temps partiels ne sont pas équivalents. Ainsi, Brué (2002) distingue le temps partiel « imposé par l'employeur à l'embauche », le temps partiel « imposé par l'employeur alors que le salarié était déjà dans l'entreprise à temps complet », le temps partiel « choisi pour s'occuper des enfants » et le temps partiel « choisi pour d'autres raisons ». Parmi l'ensemble des temps partiels occupés, 52 % sont des temps partiels d'embauche (pour les femmes 49 %, pour les hommes 70 %), 30 % des temps partiels choisis pour les enfants (34 % des temps partiels féminins et 6 % des temps partiels masculins) et 18 % sont des temps partiels choisis pour d'autres raisons (17 % des temps partiels féminins et le quart des temps partiels masculins)<sup>1</sup>. En partant de cette partition, Brué constate que « globalement, les conditions d'emploi d'organisation du temps de travail sont plus mauvaises pour les salariées à temps partiel imposé à l'embauche que pour les temps complets, alors qu'elles sont meilleures pour les temps partiels choisis pour s'occuper des enfants ». Il convient également de souligner que l'on ne peut réellement parler de « temps choisi » et, éventuellement de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle que lorsque le temps partiel est à l'initiative du salarié de même que la répartition des horaires (situation qui concerne trois salariés à temps partiel sur dix).

La personnalisation des horaires offre également la possibilité de fidéliser certains employés en particulier. Ceci est ressenti comme une bonne solution au niveau de l'individu concerné, cependant elle peut mettre en péril la cohésion de l'équipe car l'équité est menacée. Les arrangements sont très bien acceptés par le reste de l'équipe pour des personnes intervenant sur peu d'heures, également pour celles dont le projet d'aménagement d'horaires semble légitime, et lorsqu'il est validé collégalement. C'est le cas des étudiants dont les contraintes universitaires et le passage d'examens priment sur l'activité exercée. Les mères de famille et les salariés dont le domicile est très éloigné du lieu de travail, sont aussi éligibles à des horaires aménagés.

« Quand j'ai eu ma fille, je ne voulais pas reproduire ce qui c'était passé pour mon fils et donc j'ai demandé certains horaires qu'ils ont acceptés » (Magali),

« J'ai demandé soit trente heures, soit trente-cinq, ce qui l'arrangeait, ce qu'elle avait comme possibilités [...] parce que moi la principale chose c'est que je ne voulais pas travailler le soir. À ce moment-là j'avais ma fille qui rentrait en cours préparatoire » (Mireille),

« On s'arrange. J'ai confié la permanence de l'après-midi à une femme qui a trois enfants, cela l'arrange d'avoir un horaire 12-19 heures, on a trouvé une solution comme ça » (Adjointe).

Nous ne considérerons donc le recours au temps partiel comme une bonne pratique que dans la mesure où il est non seulement souhaité par les salariés mais aussi réversible.

### 3.2.2. Pas de coupure

Avec le temps partiel, le temps de travail est non seulement réduit mais il peut être aussi découpé au sein de la journée en plusieurs périodes de travail. Ainsi, l'amplitude de travail (temps compris entre le début de la première plage horaire de travail et la fin de la dernière) est souvent grande. Elle oblige le salarié à un temps très important de disponibilité auprès de l'entreprise et réduit le temps de vie privée et familiale. De plus, elle limite la possibilité d'obtenir un autre emploi qui pourrait compléter un revenu limité. « Lorsque les salariés qui travaillent selon des horaires atypiques ont la possibilité d'en choisir le mode d'organisation, ils en sont moins insatisfaits » (Brué 2002).

Dans les métiers de l'hôtellerie-restauration, les coupures entre deux services sont assez fréquentes et ne permettent pas toujours aux employés de retourner à leur domicile. Ces coupures compliquent l'organisation des temps privés. Les salariés apprécient d'autant plus les démarches des employeurs qui visent à les supprimer ou les réduire. « Heureusement dans la restauration, on fait partie de ceux qui font très peu de coupures, car tous ceux que je connais qui sont dans la restauration ont encore des coupures » (Edith). Les pratiques observées sont soit une redistribution des tâches au sein de l'équipe, soit une réorganisation des plannings individuels en prenant appui sur la polycompétence. De plus, les espaces aménagés pour le personnel au sein des établissements ne sont pas toujours conviviaux et propices à la détente. Dans le cadre de la redistribution des tâches, l'observation de moments « creux » où les salariés « attendent les clients », a conduit la direction d'un établissement à déplacer certaines tâches du matin vers le midi. Cette pratique permet une meilleure répartition de l'effort de travail sur l'ensemble de la journée.

---

<sup>1</sup> Source Dares, Enquête Emploi du temps, Insee, 1998, cité par Brué (2002).

La polycompétence est une solution à la condition *sine qua non* qu'elle soit mise en œuvre pour le bien-être du personnel et non la flexibilité de l'établissement : « *Après, c'est aussi à mon avis, le but d'Acteurs. C'est un peu de remplacer, enfin de boucher les trous quand il y a besoin* » (Alain). Il s'agit parfois de diversifier les activités de chaque employé en les groupant sur une plage horaire ininterrompue.

### 3.2.3. Des jours de congés positionnés librement

Afin de limiter l'absentéisme, il est important de laisser une certaine souplesse aux salariés dans le choix de leurs jours de congés. Cerdi, Colle et Peretti (2003) citent les travaux de Pierce et Newstrom (1980) qui se sont intéressés au lien entre la présence d'horaires flexibles et le comportement des salariés. Ces travaux tendent à montrer que l'introduction d'horaires « à la carte » s'accompagne d'un certain nombre de changements positifs dans le cadre de travail : les salariés ont la possibilité de faire concorder leurs exigences professionnelles et le temps personnel, une diminution du conflit et du stress associé est observée, un attachement plus fort entre le salarié et son entreprise et une diminution de l'absentéisme sont constatés. Dans les sites enquêtés, la plupart du temps, il suffit aux employés de faire la demande au responsable quinze jours à l'avance : « *On tient compte des vœux de chacun.* »

La gestion des imprévus nécessite souvent la collaboration de l'ensemble de l'équipe. Dans la mesure où le responsable d'unité fait de son mieux pour exaucer les vœux des uns et des autres, les salariés sont alors assez conciliants. Une faible résistance aux changements a pu être observée lorsque les relations sont basées sur l'échange et que le responsable veille à ce que les bouleversements ne soient pas toujours supportés par les mêmes personnes. L'aménagement des temps de travail est un impératif pour les responsables de structures souhaitant maintenir en poste une équipe compétente. Il ne s'agit pas de prôner ici le temps partiel dont nous avons vu précédemment les limites, mais d'être à l'écoute des souhaits et attentes des salariés. C'est par un réel dialogue et des actions concrètes, même si elles sont à la marge, que s'initient les bonnes pratiques constatées.

La démarche même, dans laquelle s'est inscrit notre travail, d'impliquer les salariés et les directeurs d'établissements dans la réflexion comme forces de propositions nous est apparue positive et peut préfigurer la mise en place de « bonnes pratiques ». La volonté (et la nécessité) de concilier les intérêts à la fois des employés et des employeurs dans le cadre du travail et de son organisation laisse des espaces de négociations étroits. Cependant, même si cela peut paraître un peu excessif, nous rappelons qu'une condition première pour la mise en œuvre de bonnes pratiques est le respect du droit du travail et du temps de travail hebdomadaire, ce qui a été souligné par des salariés ayant eu des expériences dans l'hôtellerie-restauration en dehors des grandes chaînes. Au-delà de ce pré-supposé, certains grands principes sont ressortis des entretiens. Ils soulignent notamment l'importance des dimensions affective, cognitive et conative de la relation des employés avec leur emploi et leur employeur.

Finalement, les bonnes pratiques peuvent être amorcées dès l'accueil des salariés dans l'établissement et être poursuivies en se donnant les moyens de les faire évoluer. La fidélisation des employés passe aussi par la possibilité d'un épanouissement individuel, avec la prise en compte par l'employeur des contraintes de chacun pour tenter d'harmoniser au mieux la vie professionnelle et personnelle de l'ensemble de l'équipe.

Faute de pouvoir introduire de la flexibilité dans l'activité des entreprises de services telles que l'hôtellerie et la restauration, l'ensemble des initiatives favorables à la stabilisation et à l'épanouissement des salariés sollicitent, avant tout, les individus. L'enjeu devient la coordination de leurs souhaits et de leurs contraintes respectives. L'introduction de bonnes pratiques dans l'unité repose donc, la plupart du temps, sur le management et les relations humaines. Les deux grands facteurs identifiés comme favorables à leur développement sont ainsi une prise en considération des individus avec une reconnaissance du travail effectué d'une part, et la qualité du dialogue et de l'écoute de la direction, d'autre part.

La mise en place d'un climat favorable aux échanges offre la possibilité de mettre à jour des problèmes avant qu'ils ne s'enveniment, éventuellement de débattre collectivement et de proposer des solutions ou des formes d'amélioration au sein de l'établissement et de conciliation entre vie professionnelle et personnelle des salariés. Ainsi, la reconnaissance de la réciprocité des efforts consentis par l'entreprise et par les employés semble un procédé à banaliser. Conduire les individus au dialogue en s'interrogeant sur les sources des difficultés rencontrées, ou simplement réfléchir aux pratiques pour prendre conscience de leurs conséquences sur l'équilibre de chacun, est une condition nécessaire au changement et porteuse, de fait, d'autres améliorations.

## BIBLIOGRAPHIE

- Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), Antenne Bretagne (2002), « *Concilier les temps professionnels et personnels* », collection Arrêt sur image, décembre.
- Brasseur M. & Mzabi H. J. (2003), « Implication des salariés, clef de réussite du changement ? », communication au 14<sup>e</sup> congrès AGRH « *GRH : innovons !* » novembre, Grenoble.
- Brué J. (2002), « Temps partiels des femmes : entre "choix " et contraintes », *Premières Synthèses*, n° 08.2, Insee, février.
- Cerdin J.-L., Colle R. & Peretti J.M. (2003), « L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser », communication au 14<sup>e</sup> congrès AGRH « *GRH : innovons !* », novembre, Grenoble.
- Fagnani J., Maruani M, Meda D., Martin C., They I. & Padis M. O. (2001), « Vie privée, vie professionnelle, l'arbitrage impossible ? » (table ronde), *Esprit*, mars-avril, n° 273, pp. 174-186.
- Gauvin A. & Jacot H. (coord.) (1999), *Temps de travail, temps sociaux, pour une approche globale, enjeux et modalités de nouveaux compromis*, Éditions Liaisons sociales.
- Gorgeu A., Mathieu R. & Pialoux M. (2002), « Polyvalence, polycompétence ouvrières et intensification du travail : l'exemple de l'industrie automobile », communication pour le colloque international *Intensification du travail*, 21-22 novembre, Paris.
- Lallement M. (2003), *Temps, travail et modes de vie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Sciences sociales et société ».
- Manville C. (2003), « Pratiques de GRH et relations d'emploi : l'apport des théories de la justice organisationnelle », communication au 14<sup>e</sup> congrès AGRH « *GRH : innovons !* », novembre, Grenoble.
- Peretti J.-M. (1999), *Dictionnaire des ressources humaines*, Paris, Vuibert.
- Thévenet M. (1993), « L'implication au travail », *Les Cahiers de l'ANVIE*, n° 28, Sciences humaines.



## Liste des sigles et abréviations

AGRH	Association de gestion des ressources humaines
ALE	Agence locale pour l'emploi
AM	Agent de maîtrise
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
Bac	Baccalauréat
Bac pro	Baccalauréat professionnel
BEP	Brevet d'études professionnelles
BETA	Bureau d'économie théorique et appliquée
BTS	Brevet de technicien supérieur
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEP	Contrat d'études prospectives
Céreq	Centre d'études et de recherches sur les qualifications
CIDF	Centre d'information des droits des femmes
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNIDFF	Centre national d'information et de documentation des femmes et des familles
COT	Contrat d'objectifs
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
Dares	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale
Dmmo	Déclaration des mouvements de main-d'œuvre
Drees	Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques du ministère de la Santé et de la Protection sociale
DRTEFP	Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
Emmo	Enquête mouvements de main-d'œuvre
ETM	Employé toutes mains
FSE	Fonds social européen
GRH	Gestion des ressources humaines
Greta	Groupement d'établissements
GRIS	Groupe de recherche innovations et sociétés
HCR	Hôtels, cafés, restaurants
H-R	Hôtellerie-restauration
Insee	Institut national de la statistique et des études économiques
Iredu	Institut de recherche sur l'éducation, sociologie et économie de l'éducation
NAF	Nomenclature d'activités françaises
ONQ	Ouvrier non qualifié
OQ	Ouvrier qualifié
OREF	Observatoire régional de l'emploi et de la formation
Paca	Provence-Alpes-Côte-d'Azur
PDG	Président directeur général
Smic	Salaire minimum interprofessionnel de croissance
TAM	Technicien, agent de maîtrise
Trad.	Traditionnelle



CÉREQ  
Dépôt légal 3<sup>e</sup> trimestre 2004

**RAPPORTS ET ECHANGES SUR LES LIENS EMPLOI-FORMATION**

ISSN : 1763-6213

ISBN : 2-11-094878-7

15 €

**Céreq**

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, place de la Joliette, BP 21321, 13567 Marseille cedex 02

Tél. 04 91 13 28 28 - Fax 04 91 13 28 80

[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)