



**HAL**  
open science

## Régulation et précarisation : l'exemple des femmes de chambre

Christine Guégnard, Sylvie-Anne Mériot

► **To cite this version:**

Christine Guégnard, Sylvie-Anne Mériot. Régulation et précarisation : l'exemple des femmes de chambre. XI Journées internationales de sociologie du travail (JIST) "Restructurations productives, précarisation et valeurs", Jun 2007, Londres, Royaume-Uni. halshs-00171473

**HAL Id: halshs-00171473**

**<https://shs.hal.science/halshs-00171473v1>**

Submitted on 12 Sep 2007

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

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

XI journées internationales de sociologie du travail (JIST)  
« *Restructurations productives, précarisation et valeurs* »  
Londres, 20-22 juin 2007

## **Régulation et précarisation : l'exemple des femmes de chambre**

Guégnard Christine, Mériot Sylvie-Anne

IREDU/CNRS, Céreq  
Université de Bourgogne  
Pôle AAFE, esplanade Erasme  
BP 26513, 21065 Dijon, France  
[christine.guegnard@u-bourgogne.fr](mailto:christine.guegnard@u-bourgogne.fr)

Céreq  
10, Place de la Joliette  
BP 21321  
13657 Marseille Cedex 02, France  
[meriot@ceriq.fr](mailto:meriot@ceriq.fr)

### **Résumé**

Cette communication souligne le rôle des institutions du marché du travail (employeurs, syndicats, État) dans les choix faits par les hôtels français en matière de gestion et conditions de travail. L'inégal accès à un poste stable à temps plein révèle un dualisme croissant dont sont victimes les femmes de chambre.

### **Mots clés**

Hôtellerie, régulation, négociation, marché du travail, syndicats, bas salaire, femmes de chambre, flexibilité, précarisation, France.

## Introduction

Avec un développement de ses palaces dès 1920, la France a fait figure de précurseur dans le tourisme mondial et de luxe. Pour autant, l'hôtellerie-restauration n'est jamais apparue pionnière en matière d'avancées sociales en faveur de ses salariés. Bien au contraire, la gestation de sa principale convention nationale collective, signée seulement en 1997, aura duré 30 ans. Cette convention, qui ne prévoit ni progression salariale à l'ancienneté, ni indemnisation des dimanches ou jours fériés travaillés, propose en revanche une flexibilité à travers une panoplie de contrats précaires. La prédominance et la parcellisation des petits établissements indépendants, la très faible pratique syndicale des salariés, l'éclatement des syndicats, le lobbying des employeurs envers les pouvoirs publics, sont autant de freins à la régulation du marché du travail. Dans ce contexte, comment le personnel d'étage peut-il trouver des opportunités d'évolution professionnelle ? Quelles initiatives venant de l'État, des entreprises, des syndicats ou des organisations d'employeurs peuvent être identifiées comme favorables à leur égard ?

Cette communication souligne le rôle des institutions du marché du travail dans les choix faits par les entreprises hôtelières en matière de gestion de la main-d'œuvre et de conditions de travail, puis leur contribution au développement d'une flexibilité qui précarise l'emploi des femmes de chambre. À la lumière d'une mosaïque de témoignages, sont présentées toutes les spécificités d'un métier "*invisible*" décliné au féminin, figure symbolique d'un personnel marginalisé, souvent d'origine étrangère, peu qualifié et peu valorisé. Il leur est difficile de sortir de cette spirale qui lie précarité et bas salaire et, que renforcent certaines politiques publiques.

La première partie de cette analyse présente ainsi le décor du secteur hôtelier en France et des relations interinstitutionnelles des acteurs clés de la régulation du marché du travail. La deuxième partie dévoile les caractéristiques d'une population particulièrement exposée aux risques de précarité et de chômage, les femmes de chambre. Elle se prolonge par une illustration et une étude des conditions d'emploi sous le double aspect des contraintes patronales de gestion de la main-d'œuvre, puis de la difficile construction de trajectoires professionnelles pour les personnes elles-mêmes.

Cette contribution s'inscrit dans le prolongement d'une recherche portant sur la gestion des emplois à bas salaire, financée par Russell Sage Foundation (New York), suite à une étude conduite aux États-Unis sur la même thématique *Low-Wage Workers* (Appelbaum *et alii*, 2003). Depuis fin 2004, le Céreq et l'Iredu participent à ce projet coordonné en France par le Cepremap (centre pour la recherche économique et ses applications). Il est développé parallèlement dans quatre autres pays européens (Allemagne, Danemark, Pays-Bas, Royaume-Uni) pour six secteurs d'activité (hôtellerie, secteur hospitalier, industrie agroalimentaire, commerce de détail, centres d'appel, intérim). L'originalité de ce travail est également de combiner une

approche quantitative et qualitative avec une étude de documents et de statistiques, une analyse de données issues de huit monographies d'hôtels, et des interviews de salariés<sup>1</sup>.

## **1 - Au pays des hôtels...**

Avec plus de 602 000 chambres au 1<sup>er</sup> janvier 2006, la France possède la quatrième capacité hôtelière européenne. Depuis quelques années, le parc tend à se stabiliser autour des 18 000 établissements, avec en moyenne 33 chambres par hôtel. L'hôtellerie française reste marquée par de petites unités : près de 80 % des hôtels comptent moins de dix salariés. Les indépendants demeurent majoritaires en nombre d'établissements et en capacité d'accueil (la moitié des hôtels et 48 % du nombre de chambres). Ce sont des entreprises souvent familiales, dont le capital est détenu majoritairement par le chef d'entreprise (et/ou ses proches). De leur côté, les chaînes ne cessent de progresser, concentrées dans le haut de gamme et l'hôtellerie économique, et totalisent plus de la moitié des chambres de 4 étoiles et les trois quarts des chambres classées 0 étoile.

### ***Des avancées sociales tardives***

L'hôtellerie-restauration a tardé à négocier des avancées sociales en faveur de son personnel, du fait de la myriade de ses petits établissements, de l'éclatement des quatre organisations patronales<sup>2</sup>, de la division entre les cinq syndicats<sup>3</sup> et, d'une pratique syndicale rare. Ce secteur est structuré notamment autour d'une importante union patronale, l'UMIH qui représente près de 90 % des employeurs hôtels, restaurants, cafés et discothèques affiliés à un syndicat. Elle s'est longtemps définie par opposition aux chaînes avant de les inclure dans son groupement en 1994. Actuellement, le clivage entre indépendants et chaînes tend à s'estomper avec l'adoption d'une même convention collective. Les négociations au plan national ont toujours été difficiles et pleines de rebondissements, dû au lobbying très développé auprès des pouvoirs publics de la part des employeurs. De fait, ce secteur bénéficie depuis longtemps de nombreuses dérogations au Code du travail français (horaires, contrats et Smic hôtelier jusqu'en 2005). Le "Smic hôtelier" était ainsi inférieur à la valeur réelle du salaire minimum légal décidé par l'État, car l'employeur déduisait certains avantages en nature fournis comme les repas ou le logement.

D'autres exemples soulignent les rôles complexes joués par les principaux acteurs, employeurs, syndicats et gouvernement. Ainsi, l'adoption des 35 heures hebdomadaires de travail est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2002 pour toutes les entreprises, mais l'hôtellerie-restauration l'a accueillie avec réticence et a pu conserver 39 heures hebdomadaires (contre 53 heures avant 1997 et 43 heures jusque fin 2001). L'accord de branche signé le 13 juillet 2004 est apparu "*historique comme il s'en signe tous les trente ans dans les hôtels, cafés, restaurants*" écrit alors un magazine professionnel : sont décidées la suppression du Smic hôtelier, la pérennisation des 39 heures,

une sixième semaine de congés prise ou rémunérée, la création d'un régime de prévoyance pour tous les employés, la définition de la rémunération des cadres. Malgré l'opposition de deux syndicats et d'une organisation patronale, le gouvernement publie l'arrêté avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2005. Un syndicat (CFDT) saisit alors le Conseil d'État sur la question des horaires car cet avenant permet aux employeurs *"de ne pas rémunérer en heures supplémentaires des 36<sup>es</sup> aux 39<sup>es</sup> heures de travail hebdomadaires"*, en contrepartie d'une sixième semaine de congés payés. En octobre 2006, le Conseil d'État annule les dispositions réglementaires portant sur les 39 heures. Le gouvernement réagit immédiatement en faisant voter un amendement pour maintenir temporairement ces 39 heures, afin d'éviter le paiement par les employeurs des heures supplémentaires, tout en appelant à un nouvel accord collectif de branche. Finalement, un avenant n°2 sur le temps de travail est signé en février 2007 par quatre syndicats et trois organisations patronales, les heures supplémentaires devront donc être payées dès la 36<sup>e</sup> heure, à partir du 1<sup>er</sup> avril 2007.

Cette histoire de l'application d'une convention collective, ou ce feuilleton du temps de travail, révèle au plan national des discordances et des contradictions entre syndicats et organisations patronales, des divergences entre les fédérations de salariés<sup>4</sup> d'une part, et un lobbying important des employeurs envers les pouvoirs publics, d'autre part. L'origine de ces pressions date du développement des cafés, hôtels et restaurants au temps de la Révolution française. Au fil des ans, le café est devenu une véritable institution, un espace incontournable de la vie sociale et politique : un lieu de réunions populaires où les conflits sociaux importants débent, les grandes grèves se décident, la résistance s'y retrouve en temps de guerre ; un endroit où l'opinion publique et politique évolue ; un intermédiaire entre le peuple et le gouvernement. Ceci explique en partie pourquoi le gouvernement a fait voter, fin 2006, une subvention de 697 millions d'euros en faveur des hôteliers, cafetiers, restaurateurs, afin de soutenir l'embauche de salariés, notamment sous contrat d'extra, statut le plus précaire de l'hôtellerie. L'intervention constante du gouvernement est unique par rapport aux autres secteurs ou professions, et ces aides financières paraissent singulières dans un secteur pourtant dynamique et créateur d'emplois.

Compte tenu de la myriade de petits hôtels indépendants, dans lesquels les organisations représentatives du personnel sont peu implantées, les syndicats sont peu présents ou revendicatifs au niveau local. Dans trois hôtels sur les huit visités, trois syndicats participent aux instances de l'établissement (délégués du personnel pour les entreprises de plus de dix salariés, comités d'entreprise et hygiène et sécurité obligatoires pour les plus de cinquante salariés). Seul un directeur d'hôtel de luxe signale avoir connu un conflit très temporaire : *"Deux heures de grève ont été menées sur la réduction du temps de travail mais dès que les femmes de chambre ont vu qu'elles n'étaient pas payées, elles n'ont plus jamais fait grève"*. Alors qu'en France, 8 % des salariés sont syndiqués, soit deux fois moins qu'il y a vingt-cinq ans (Amossé, 2004), seulement 2 % des employés de l'hôtellerie le

sont. Parmi les cinq organisations représentatives syndicales, aucune ne possède de sections spécifiques pour l'hôtellerie, et encore moins pour représenter le personnel d'étage. Cette faiblesse de pratique syndicale s'explique par la structure de l'hôtellerie et les particularités de ses emplois - des contrats limités ou à temps partiel, un turn-over important - et, par les caractéristiques des salariés - des femmes, des jeunes, souvent d'origine étrangère, avec un niveau faible de qualification -.

### ***Une main-d'œuvre spécifique et cosmopolite***

Présent sur l'ensemble du territoire, l'hôtellerie-restauration a connu une augmentation de ses effectifs de 14 % en une décennie et emploie près de 800 000 personnes. Cette progression, alors que la France enregistrait une croissance moyenne de 0,6 % par an, l'a rapidement confronté à des difficultés de recrutement. Cette quête permanente de main-d'œuvre est même devenue emblématique, la moitié des salariés restent moins de six mois chez leur employeur. Les contraintes qui pèsent traditionnellement sur l'hôtellerie (heures de travail longues ou durant les week-ends, salaires peu attractifs, emplois flexibles et relativement mal considérés), rendent ce secteur peu attrayant. Ainsi, la moitié des salariés travaillent tous les dimanches et le tiers certains dimanches. De plus, les rémunérations proposées figurent parmi les plus basses, proches de celles du commerce de détail et des services personnels (Beauvois, 2003). Représentant 3,5 % de la population active, ce secteur recrute près de 27 % de travailleurs à bas salaire<sup>5</sup>.

Les salariés de l'hôtellerie se distinguent des autres actifs : en majorité âgés de moins de trente ans, la moitié sont des femmes, 10 % sont des étrangers. L'hôtellerie offre une porte d'entrée sur le marché du travail pour de nombreux jeunes, des immigrés ou des étrangers, notamment sur des postes nécessitant de faibles qualifications. Mais l'ensemble de la profession évoque l'existence d'un grand nombre d'emplois non déclarés et quelques personnes interviewées témoignent d'expériences de ce type. Le "travail au noir"<sup>6</sup> est même un frein évoqué lors des négociations sociales, tant les avancées en la matière risquent d'inciter les employeurs à moins déclarer leur personnel, ou désavantager les plus honnêtes en termes de compétitivité.

Dans ce paysage particulier, les femmes de chambre, qui représentent près de 20 % des salariés de l'hôtellerie, se singularisent à plus d'un titre : une population à prédominance féminine, âgée entre trente cinq et quarante-cinq ans, très largement d'origine étrangère, fréquemment chargée de famille, peu diplômée ou possédant un diplôme non reconnu car obtenu à l'étranger. Autre particularité, les directions des hôtels enquêtés font état d'un recrutement aisé et d'un faible turn-over, qui contrastent avec ceux des autres personnels de l'hôtellerie (Viney, 2003). Sont présentées dans la deuxième partie toutes les spécificités d'un métier caché décliné au féminin, figure emblématique d'un personnel marginalisé et peu valorisé.

## 2 - ... Des employées de l'ombre...

Les femmes de chambre occupent une place particulière dans l'hôtellerie : une position subalterne au sein des employés, une invisibilité vis-à-vis de la clientèle, une activité pénible et servile. La féminisation et l'ethnisation du métier sont au cœur même de la construction de cette profession. La majorité des salariées sont aisément fidélisées du fait de leur faible employabilité sur le marché du travail, ce qui en fait une main-d'œuvre captive et docile.

### *Le labeur des femmes de chambre*

Les femmes de chambre entretiennent quotidiennement 13 à 18 chambres (24 occasionnellement dans un hôtel), au rythme de 2 à 4 chambres par heure selon la catégorie d'hôtel. Parfois, certains employeurs leur fixent des objectifs irréalisables : *"Il faut speeder, on nous dit d'aller plus vite"*. Une femme de chambre témoigne : *"Moi je trouve que les trente minutes par chambre qu'on nous donne pour un quatre étoiles, ce n'est pas juste, parce qu'il faut minimum quarante minutes pour qu'elle soit bien faite"*. La cadence de travail est soutenue, éprouvante et tous les managers interrogés s'accordent pour affirmer que ce métier est physique et fatigant, le plus ingrat. Un directeur précise les difficultés morales liées au métier : *"Elles ont le stress de ne pas tenir le rythme face à l'objectif temps et nombre de chambres, dont l'état laissé par le client peut varier"*.

Ce métier est souvent choisi par défaut face à l'impossibilité d'exercer une autre activité professionnelle, et relève plutôt du qualificatif *"femme de ménage"*. Une spécificité commune à l'ensemble des femmes de chambre est la nécessité de travailler pour obtenir un revenu, quelle que soit la pénibilité de l'activité professionnelle. La plupart sont de nationalité ou d'origine étrangère<sup>7</sup>, constituant ainsi *"une réserve de main-d'œuvre"*. Les ethnies, distinctes selon les lieux de travail et la main-d'œuvre disponible localement, sont variées même si certains hôtels emploient davantage d'Asiatiques, ou des personnes venant du Maghreb et d'Afrique. Ainsi, les femmes de chambre sont un groupe composite ou *"cosmopolite"* mis en lumière par l'hétérogénéité de leurs profils. Une directrice d'hôtel résume de manière stéréotypée : *"Il y a surtout beaucoup d'ethnies différentes à gérer : j'ai des musulmanes, des Algériennes, des Marocaines, des Polonaises, des Chinoises, des Malgaches, des Mauriciennes, beaucoup de Comoriennes... Elles ont souvent une vie privée chaotique, beaucoup d'enfants, des maris pas toujours présents ou gentils... Elles sont souvent illettrées et n'ont eu que l'expérience du ménage, même chez des particuliers"*.

### *Un parcours semé d'obstacles*

Excepté pour les personnes expérimentées ou pour l'encadrement des femmes de chambre, dont les gouvernantes, il n'existe pas d'accès immédiat aux emplois stables et à temps plein, donc pas de possibilité de se constituer un revenu décent et régulier. Disposant d'un volant de main-d'œuvre, la plupart des employeurs offrent alors une hiérarchie de statuts entre le contrat

d'extra ou saisonnier en bas de l'échelle, puis le contrat à durée déterminée, et enfin, le contrat à durée indéterminée. Ceci développe une véritable compétition pour l'obtention d'un emploi stable qui se double d'un accès à de meilleurs horaires et à une plus grande régularité de travail. Cette progression au mérite devient un véritable *droit au travail*, sur la base d'un critère d'opportunité et de l'appréciation arbitraire de chaque employeur. Un dualisme apparaît nettement entre les femmes de chambre embauchées définitivement, et celles qui enchaînent les contrats éphémères, dualisme renforcé par un second clivage entre les personnes recrutées à temps plein et celles à temps partiel.

Car pour gagner en flexibilité et pallier facilement les absences, les employeurs ont largement recours aux temps partiels, qui concernent plus du tiers des salariés de l'hôtellerie. Cette activité partielle, rarement choisie par les employés, peut les inciter à cumuler plusieurs emplois, sans véritable cadre légal. Comme cette femme de chambre qui se lève à quatre heures du matin pour être agent d'entretien trois heures par jour dans une pharmacie, avant de prendre son poste à l'hôtel. Dans l'hôtellerie économique de chaîne ou indépendante, le personnel d'étage est majoritairement employé à temps partiel, à l'exception des gouvernantes. En revanche, le temps partiel n'existe pratiquement pas dans les hôtels de luxe visités, les contrats à durée indéterminée représentent la quasi-totalité des effectifs, et les contrats à durée déterminée répondent à quelques accroissements d'activités temporaires.

### ***"Être extra n'est pas extra"***

Ces quelques mots prononcés par une femme de chambre soulignent bien leur vulnérabilité. En fait, le contrat d'extra, propre à l'hôtellerie-restauration française, peut varier de 1 heure à 60 jours au sein d'un même trimestre. La plupart des hôtels utilisent les extras pour trouver une souplesse de gestion face aux fluctuations du remplissage des chambres. Mais certains usent également de ce contrat pour effectuer une longue sélection des professionnelles les plus méritantes. Pour qu'une extra accède à un emploi stable, il faut attendre qu'une place se libère, donc se montrer très investie dans son travail, parfois pendant plusieurs années. Il arrive aussi qu'un contrat à durée indéterminée à temps partiel soit proposé à la suite d'extra, difficilement refusable par la personne qui peut perdre en rémunération<sup>8</sup>. Il faut également savoir se rendre disponible, au risque d'abandonner d'autres missions : une gouvernante d'hôtel de luxe en province demande clairement à ses extras d'éviter de s'engager ailleurs. Les femmes de chambre sont alors contraintes de se maintenir dans la précarité qui leur est offerte, au risque de perdre les faibles avantages de cette situation. L'une d'elles, qui élève seule son enfant, raconte : *"Certains mois, je ne gagne que 400 euros, je me dis que c'est la misère et je pleure"*.

Un directeur d'hôtel avoue, comme plusieurs de ses homologues, être tenté de limiter ses recrutements sur contrats stables car *"parfois, les personnes embauchées se désinvestissent un peu"*. Dans une zone d'emploi fortement



touchée par le chômage, il est facile de conserver une importante main-d'œuvre sous contrat précaire, dans une situation de réelle dépendance, prête à accepter tout type de sollicitations et d'horaires. Si quelques (rares) personnes peuvent se satisfaire du statut d'extra pour la possibilité de refuser un travail à une période donnée, d'autres plus nombreuses se désespèrent de leur situation précaire, à l'instar d'une personne qui se qualifie "*d'extra fixe*" ! Son histoire est la suivante : arrivée en France il y a douze ans, elle a suivi deux mois de formation pour pouvoir parler le français. Embauchée comme femme de ménage simultanément pour plusieurs employeurs (dans une société de nettoyage), elle cumulait jusqu'à 13 heures de travail par jour. Par la suite, elle a effectué une formation de femme de chambre au Greta (Groupement d'établissements scolaires), et elle est redevenue "extra" malgré son diplôme, recrutée cette fois par un hôtel.

### ***Un salaire minimal pour une mission essentielle***

Les chambres étant au cœur de l'industrie hôtelière, la qualité de leur entretien est un enjeu majeur. Or le labeur de la femme de chambre, qui repose sur l'invisibilité, est peu rémunérateur : pour 1,5 à 2 € nets par chambre standard, le prix d'un café ! Les montants nets déclarés par les salariées interviewées varient de 800 à 1 200 € par mois pour les permanentes (travaillant à temps plein ou partiel de 30 à 39 heures par semaine). Leurs salaires sont pour l'essentiel calés sur les minima légaux proches du Smic, et seules des négociations individuelles ou des primes telles le 13<sup>e</sup> mois parviennent à les modifier très légèrement.

Dans l'hôtellerie, les salaires conventionnels non révisés depuis 1997, sont devenus inapplicables car dépassés par le taux actuel du Smic. L'exploitation d'autres statistiques montre que 27 % des employés des hôtels sont des travailleurs à bas salaire contre 10 % de l'ensemble des actifs. Cette proportion a augmenté (23 % en 1995) alors que la tendance générale dans l'ensemble des secteurs est à la baisse (de 13 à 10 %). Les rémunérations de l'hôtellerie sont moins élevées que dans les autres secteurs, dû en partie à la forte présence d'emplois peu qualifiés, mais également à la faiblesse de la régulation du marché du travail.

Finalement, les femmes de chambre concentrent de nombreux attributs des métiers féminins en France : une continuité entre l'activité domestique et professionnelle, des contrats à durée déterminée ou à temps partiel, une faible rémunération... Cependant, l'hôtellerie de chaîne ou de luxe peut avoir intérêt à fidéliser son personnel afin d'obtenir un bon niveau de qualité de service. Un exemple cité par une gouvernante de Sofitel où figurent des actions incitatives pour les femmes de chambre : "*On contrôle une chambre au hasard... Cela marche par points. Chaque tâche est créditée de un ou deux points, et ces un ou deux points valent des euros.*" C'est une mesure qui remporte un vif succès auprès de ce personnel faiblement rémunéré. Quelles autres initiatives d'entreprises ou stratégies de managers peuvent leur offrir des opportunités d'évolution professionnelle ? Telle est la question centrale qui va être développée dans la troisième partie.

### 3 - ... Face aux stratégies des managers

Si les hôtels de grande taille tendent à rationaliser le travail, les petits établissements mettent en évidence le contexte artisanal de l'hôtellerie en France, et soulignent le modèle dominant de la micro-entreprise familiale. Situées à l'écart des collectifs de travail, les femmes de chambre le sont aussi en termes d'accès à la formation et à la promotion, malgré quelques initiatives en leur faveur. De fait, ces emplois fonctionnent comme des trappes dont il est difficile de s'extraire.

#### *La mélodie des chaînes*

Un premier contraste prime au regard des modes de gestion de la main-d'œuvre : l'appartenance à une chaîne ou le fait d'être indépendant. Mais très vite d'autres particularités apparaissent, tels la catégorie de l'hôtel, sa taille, les stratégies propres à une chaîne ou à l'histoire d'un hôtel, au manager. En effet, dans ce secteur, le management se révèle être un élément clé, et la personnalité du directeur qui dispose d'une importante autonomie même en gestion directe par des chaînes, joue un rôle fondamental (Guégnard, 2004). La caractéristique *domestique* de l'activité engendre l'instauration de rapports de dépendance, vis-à-vis du directeur ou d'un simple membre de la hiérarchie, y compris au sein d'hôtels importants (Triby, 2004). Ce secteur "*valorise avant tout ses caractéristiques artisanales et l'implication personnelle des individus*" (Mériot, 2000).

Travailler pour une chaîne est souvent vécu comme le choix de relations plus institutionnelles, avec une meilleure application des règles en vigueur. En plus des avantages d'être embauchés par un hôtel du groupe Accor (13<sup>e</sup> mois, mutuelle...)<sup>9</sup>, les collaborateurs signalent de meilleures conditions de travail, le respect de la législation, les trente-neuf heures, les jours de repos... qui parfois font défaut dans l'hôtellerie indépendante. De plus, les plannings communiqués à l'avance contribuent à faciliter l'articulation entre les vies professionnelle et personnelle des salariés, préoccupation nouvelle du groupe, comme en témoigne le projet Équilibre initié par Ibis<sup>10</sup>. Par ailleurs, à travers l'exemple de plusieurs hôtels, Sofitel cherche à innover en faveur des femmes de chambres en développant une veille sociale (avec les services d'une assistante sociale), en limitant l'isolement ou le stress par la possibilité d'un travail en binôme, en diminuant la pénibilité par l'adoption des bonnes postures ou d'un matériel innovant (comme le système "ergolite" qui monte les lits en appuyant sur une pédale). Malgré ces bonnes pratiques, ces mêmes directeurs n'hésitent pas à recourir aux contrats d'extras.

#### *La menace de la sous-traitance*

Certains hôteliers trouvent une autre flexibilité dans l'utilisation de la sous-traitance, qui leur permet de se décharger totalement des contraintes de gestion du personnel, des préoccupations administratives et sociales qui l'accompagnent, et de l'organisation des variations d'activité élevées dans ce secteur. Les contrats de travail sont alors établis par la société extérieure de

sous-traitance, au plus près des besoins de l'établissement, essentiellement à temps partiel pour l'entretien des chambres (de 20 à 30 heures).

La sous-traitance demeure présente pour le nettoyage des chambres dans l'hôtellerie économique (soit près d'un hôtel sur deux) du second groupe hôtelier français Louvre Hôtel. Alors que le leader du marché a opéré récemment un net recul suite à un problème d'image commerciale, après d'importants conflits sociaux survenus au sein d'une entreprise sous-traitance (Arcade). En 2002, des salariés de cette société s'étaient mis en grève pour améliorer leurs conditions et cadences de travail : alors que les femmes de chambre salariées des hôtels du groupe Accor nettoyaient 16 chambres en 8 heures, elles devaient en nettoyer 20 à 23 en 6 heures pour la société de nettoyage (en étant payées 7,16 € de l'heure, soit 49 centimes de plus que le Smic). Cette lutte ou grève atypique (Puech, 2004) a été un élément déterminant, un détonateur pour Accor qui a depuis internalisé une partie de l'entretien de ses hôtels, et embauché des anciennes employées des sociétés de nettoyage. Ces dernières témoignent de manière positive ce changement en termes d'organisation du travail, de cadences, de salaires.

Certains employeurs, notamment dans l'hôtellerie de luxe, tendent à limiter l'usage de la sous-traitance. Car elle ne leur permet pas de maîtriser la qualité de l'entretien des chambres, ni la gestion du personnel. Ils optent pour une administration directe et une fidélisation des salariés, basée notamment sur la proposition de postes à temps plein. Un directeur d'hôtel de chaîne justifie ainsi un tel choix : *"On a décidé d'internaliser la gestion du personnel des étages parce qu'au niveau de la propreté, une femme de chambre qui appartient à l'hôtel s'investit plus qu'une femme de chambre extérieure à l'hôtel"*. Un manager d'hôtel de luxe considère même que la fidélisation du personnel contribue à personnaliser le service rendu à la clientèle régulière, ce qui constitue bien souvent un atout sur un marché hôtelier qui base sa compétitivité quasi exclusivement sur les prix. Mais même chez ces employeurs, les opportunités d'évolution professionnelle demeurent limitées pour les femmes de chambre relativement âgées et peu diplômées : un emploi à temps plein représente souvent le seul espoir d'aboutissement de leur carrière.

### ***Un faible espoir de promotion***

Les possibilités de carrières internes sont restreintes. La taille réduite de nombreux hôtels et la présence des propriétaires à la tête des établissements familiaux, limitent les possibilités d'évolution vers le poste de gouvernante ou d'aide-gouvernante (fonction généralement occupée par la femme du patron). De plus, peu d'hôtels offrent une formation permettant à leurs femmes de chambre de progresser véritablement dans leur emploi. La plupart ne possèdent pas un niveau de qualification suffisant pour bénéficier d'une carrière, d'autant que l'accès à un poste de gouvernante s'appuie sur une mobilité géographique, incompatible avec leurs contraintes familiales. Et, avec le temps, lorsque la fatigue s'installe, les femmes de chambre les plus expérimentées se trouvent dans l'obligation de réduire progressivement

leur rythme ou leur journée : soit en travaillant de nouveau à temps partiel, soit en cherchant un autre emploi hors de l'hôtellerie, ce qui bien souvent les reconduit vers la précarité ou le chômage.

Certains employeurs, conscients de ce phénomène, se préoccupent du devenir de ces salariées. Ainsi, une enseigne prestigieuse de chaîne hôtelière cherche à améliorer les conditions de travail et l'ergonomie des postes des femmes de chambre. D'autres hôtels de chaîne de catégorie plus modeste et de nombreux petits établissements indépendants développent une flexibilité basée sur la polyvalence. Cette initiative favorise l'apprentissage d'un nouveau métier et permet le développement des compétences, ce qui crée parfois de véritables opportunités de progression professionnelle, notamment vers le service ou la réception. Sous réserve d'être disponibles et mobiles géographiquement, des femmes de chambre peuvent ainsi accéder progressivement à des postes de direction d'hôtels. Des destins rares. L'une d'elles raconte comment, elle a débuté dans les étages avant qu'une responsable hiérarchique, telle une *"marraine"*, lui *"donne sa chance"* et lui permette véritablement de faire carrière, comme dans le conte de Cendrillon. De femme de chambre à gouvernante, puis formatrice, elle a occupé différents postes de la Russie à Cuba, en passant par l'Égypte et bien d'autres pays, avant de revenir en France pour prendre la direction d'un établissement de chaîne car, selon ses propres mots, *"le prince charmant est apparu"*.

Disposant d'un volant de main-d'œuvre pour l'emploi de femme de chambre, les employeurs adoptent également d'autres pratiques, proches de l'illégalité : la rémunération des salariés aux objectifs (à la chambre), et le non-paiement des heures supplémentaires travaillées (au mieux leur récupération se négocie de gré à gré avec la hiérarchie). Dans un contexte faiblement régulé et institutionnalisé, les femmes de chambre, isolées, peu formées et mal informées, n'ont guère de ressources pour contrer une intensification de l'activité ou une application fantaisiste de la législation. Vulnérables, peu exigeantes en termes de conditions de travail, la majorité des salariées sont aisément fidélisées du fait de leur faible employabilité sur le marché du travail, ce qui en fait une main-d'œuvre captive et docile. Ce sont des emplois du marché secondaire, qui offrent, selon la théorie du marché dual, des situations d'emploi, des salaires médiocres et peu de chances de promotion (Doeringer, Piore, 1971). Ce sont également des professions oubliées des évolutions technologiques, des formations, des syndicats, éloignées des réelles perspectives de carrière... même si dans quelques hôtels, des avancées sont perceptibles.

L'hôtellerie demeure le secteur emblématique des bas salaires en France, qui se distingue par de nombreuses dérogations au Code du travail, des négociations et régulations du marché du travail difficiles, alors que c'est un secteur dynamique. Dans ce décor, les femmes de chambre conquièrent généralement leur emploi sur la durée, parfois heure par heure. La plupart débutent leur parcours par des contrats éphémères et irréguliers, un temps partiel non choisi, et connaissent à la fois l'insécurité du travail et tous les

mauvais côtés de la flexibilité. Les femmes de chambre illustrent les trajectoires d'une population à bas salaire, confrontées à la difficulté d'obtenir un poste stable, et parfois à l'impossibilité de le conserver. Alors que la France dispose d'une forte protection de l'emploi et d'un système juridique d'encadrement des relations professionnelles, ces femmes se trouvent dans une spirale qui lie précarité et faible rémunération, renforcée par certaines politiques publiques. De fait dans l'hôtellerie, régulation (même faible) rime avec précarisation. Entre Cosette et Cendrillon, les femmes de chambre devront être particulièrement imaginatives pour ne pas perdre espoir. Leurs destins apparaissent au final fortement empreints des pratiques organisationnelles des employeurs, plus généralement du secteur de l'hôtellerie, plus spécifiquement des stratégies individuelles des directeurs d'hôtels.

## Bibliographie

Appelbaum E., Bernhardt A., Murnane R. (2003), *Low-Wage America*, Russell Sage Foundation, New York.

Amossé T. (2004), "Mythes ou réalités de la syndicalisation en France", *Premières Synthèses, Premières Informations*, n°44.2, Dares, Ministère de l'Emploi, du travail et de la cohésion sociale, octobre.

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.

Doeringer P.B, Piore M.J. (1971), *Internal Labor Market and Manpower Analysis*, Heath Lexington Books.

Gadrey J. (coord.), Djellal F., Gallouj C., Jany-Catrice F., Mériot S.-A., Ribault T. (2002), *Hôtellerie-restauration : Héberger et restaurer l'emploi (les cas français, américain et japonais)*, La Documentation Française, Paris.

Guégnard C., Mériot S.-A. (2007), "Les emplois à "bas salaire" et les salariés à l'épreuve de la flexibilité", *Bref*, n°237, janvier.

Guégnard C., Mériot S.-A. (2007), *Housekeepers in French Hotels: Cinderella in the Shadow*, Report for Russell Sage Foundation, January.

Guégnard C., Mériot S.-A. (2005), *French Hotel Industry: Traditions and Social Developments*, report for Russell Sage Foundation, March.

Guégnard C. (coord.) *et alii*, (2004), "À la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration", *Relief* n°7, Céreq, septembre.

*L'Hôtellerie*, Paris : supplément n°2930 juin 2005.

Mériot S.-A. (2000), "Employment Prospects in the Hotel and Catering Trade: a Franco-American Comparison", *Training & Employment*, n° 40, July-September.

Puech I. (2004), "Le temps du remue-ménage. Conditions d'emploi et de travail des femmes de chambre", *Sociologie du Travail*, avril-juin, 46, n°2, pp. 150-167.

Triby E. (2004), "Le travail entre le professionnel et le domestique", *Relief* n°7, Céreq, septembre, pp. 27-38.

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.

---

<sup>1</sup> Les huit hôtels ont été sélectionnés sur des critères choisis avec les équipes européennes impliquées dans cette recherche : la catégorie (3-4 étoiles et 1-2 étoiles), la localisation (Paris, villes de province), le statut (indépendant, chaîne) et la taille (incluant des hôtels de dix salariés). Au sein de chaque hôtel, ont été interviewés les dirigeants, la hiérarchie intermédiaire, et le personnel d'étage. Ces entretiens ont été complétés par des interviews des représentants du secteur, de syndicats ou des principales chaînes hôtelières, d'organismes de formation, pour un total de 65 entretiens individuels. Les réflexions des personnes interviewées sont reproduites en *italique*" (Guégnard, Mériot, 2007 ; 2005).

<sup>2</sup> L'UMIH (Union des métiers et de l'industrie de l'hôtellerie) constituée dès 1946 regroupe environ 80 000 employeurs dont 12 000 hôteliers indépendants et 1 600 responsables d'hôtels de chaînes. Les autres organisations patronales importantes sont la CPIH (Confédération des professionnels indépendants de l'hôtellerie), le SYNHORCAT (Syndicat National des Hôteliers, Restaurateurs, Cafetiers et Traiteurs) et la FAGIHT (Fédération autonome générale de l'industrie hôtelière touristique).

<sup>3</sup> La CFDT (Confédération française des travailleurs), la CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens), la CGC (Confédération française des cadres), la CGT (Confédération générale du travail), la CGT-FO (Force Ouvrière).

<sup>4</sup> Autre exemple : en décembre 2005, les cinq syndicats avait ratifié avec la FAGIHT (organisation patronale minoritaire) une grille salariale, la dernière exprimée en francs remontant à 1997. Au moment de la rédaction de cette communication, trois syndicats n'ont toujours pas signé l'avenant n°2 bis sur la nouvelle grille salariale.

<sup>5</sup> Sont considérées comme travailleurs à "bas salaire", les personnes qui perçoivent moins des deux tiers du salaire médian de leur pays. Selon cette définition de l'OCDE et sur une base horaire, elles sont estimées à 10 % en France (source DADS 2003, calcul Cepremap).

<sup>6</sup> Le travail au noir est difficilement mesurable. D'après l'Inspection du Travail, à Marseille plus d'1 établissement sur 3 de l'hôtellerie-restauration est concerné par le travail au noir.

<sup>7</sup> Près de 40 % de l'ensemble des employés de l'hôtellerie sont nés à l'étranger contre 12 % des actifs en France (source Insee 2004).

<sup>8</sup> Par exemple, après avoir été employée comme extra, une femme de chambre a été embauchée en contrat à durée indéterminée à temps partiel pour dix chambres par jour (les collègues à temps plein font quinze chambres) et déclare gagner moins : *"J'étais plus payée en extra : 54 euros nets la journée, et là je suis payée 30 euros la journée."*

<sup>9</sup> Le salariés du groupe Accor peuvent bénéficier d'autres avantages qui dépendent des réseaux ou des marques, des lieux et des postes occupés : caution, intéressement, épargne, frais de transport en partie remboursés, repas sur place, chèques cadeaux...

<sup>10</sup> *Équilibre* est l'un des projets d'Equal, programme d'initiative du Fonds social européen pour favoriser des aménagements entre travail et vie personnelle (Guégnard, 2004).