

XIV Journées d'étude sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail  
« Ruptures et irréversibilités dans les trajectoires »  
Orléans, 30 et 31 mai 2007

## À la croisée des trajectoires, la conciliation

Nathalie Bosse, Christine Guégnard

Institut de recherche sur l'éducation  
Céreq-IREDU/CNRS  
Pôle AAFE, esplanade Erasme  
BP 26513  
21065 Dijon  
Tel : 0380395450  
Fax : 0380395478  
[nathalie.bosse@club-internet.fr](mailto:nathalie.bosse@club-internet.fr)  
[christine.guegnard@u-bourgogne.fr](mailto:christine.guegnard@u-bourgogne.fr)

Toute la diversité des métiers et positions investis par les femmes, comme par exemple la direction d'un hôtel, mérite attention et interpelle : les trajectoires des femmes et des hommes managers sont-elles similaires ? Peut-on appréhender les différences de cheminement en soulignant des conceptions distinctes du métier ou de la carrière, en relevant des intensités variables d'investissement professionnel et familial, en renvoyant aux obstacles liés au monde du travail ou de l'entreprise ? Divers témoignages de salarié(e)s de l'hôtellerie incitent à nuancer les réponses à ces questions. En effet, la conciliation entre le travail et la vie personnelle ou familiale apporte un éclairage particulier pour la compréhension de l'imbrication de leurs parcours.

Le concept de trajectoire est défini par Spilerman en 1977 comme un "*lien stratégique entre les traits structureaux du monde du travail et le parcours socio-économique des individus*" (Paul, 1989). Nous retenons la liaison entre l'histoire professionnelle individuelle et la structure du marché du travail qui produit des trajectoires, en mettant en valeur une autre dimension pour tenter d'expliquer l'origine des disparités de situations : l'articulation des temps de vie privée/professionnelle. Après une brève introduction du contexte de l'étude, seront présentés les événements qui ont marqué les étapes ou les virages effectués par les managers d'hôtels, puis les projets ou les choix opérés entre carrière et foyer par le personnel hôtelier, et enfin, leurs perceptions de l'(introuvable) équilibre des temporalités professionnelles et personnelles.

### 1. Femmes et promotions dans l'hôtellerie

Nous avons choisi d'interviewer des hommes et des femmes dans le monde spécifique de l'hôtellerie pour diverses raisons. En premier, c'est un secteur assez féminisé, néanmoins les femmes occupent principalement des emplois peu qualifiés (Beauvois, 2003). De plus, les conditions et rythmes de travail sont davantage jugés pénibles par le personnel de ce secteur que dans l'ensemble de l'économie, du fait de la durée du travail et de la flexibilité des horaires. À ces exigences, s'ajoutent des difficultés de temporalité entre l'organisation du temps de travail (temps partiel, heures décalées ou durant le week-end...) et les activités extérieures à l'entreprise, privées et familiales. Les récits du quotidien des salarié(e)s de l'hôtellerie-restauration révèlent ainsi comment se joue la valse des temps sociaux (Guégnard *et alii*, 2004).

Nous avons interrogé des personnes travaillant dans des hôtels dits économiques (0 étoile) d'un grand groupe hôtelier, car celui-ci amorçait une nouvelle stratégie d'intégration en offrant le salariat aux directions des établissements qui le souhaitaient. Auparavant, ces derniers étaient uniquement gérés sur le mode indépendant en gérance mandat, et souvent en couple. Or depuis 2003, le salariat est proposé aux gérants mandataires et la structure type d'un de ces hôtels est maintenant constituée d'un(e) directeur(trice), d'un(e) adjoint(e) de direction et de plusieurs employé(e)s polyvalent(e)s. Quel choix a-t-il été fait par les couples devenus salariés du groupe, la fonction de directeur est-elle attribuée à l'homme et la fonction d'adjoint à la femme ?

Enfin, ce réseau hôtelier économique venait de s'engager dans un projet de mixité (soutenu par un programme du Fonds social européen), qui visait à favoriser le développement des carrières de tous et donner aux femmes les mêmes possibilités d'évolution. De fait, au moment de l'enquête, 35 % des femmes occupent des postes de direction, alors que la population féminine représente moins de 20 % des dirigeants dans les entreprises privées. Or, les fonctions de managers supposent un investissement important et une mobilité géographique inéluctable, sont réputées incompatibles avec la vie de famille, et de ce fait, peu adaptées pour une femme. De plus, pour progresser dans ce secteur, il faut faire preuve d'une disponibilité totale à un moment qui coïncide avec la maternité et les contraintes familiales.

En effet, les statistiques nationales soulignent la rareté des femmes en position de pouvoir, de responsabilité et de décision. Cette rareté est à la fois une question de flux, de représentations, d'histoire, de pratiques de promotion et d'organisation dans le monde du travail, de partage inégal des responsabilités familiales (Marry, 2004 ; Laufer, 2005). L'accès des femmes aux fonctions hiérarchiques paraît limité par ce que les américaines et anglo-saxonnes ont appelé un "*plafond de verre*", invisible et transparent. Quant il s'agit d'illustrer les barrières pour accéder aux niveaux supérieurs des hiérarchies organisationnelles, les québécoises proposent l'image du "*plancher collant*", d'autres auteures parlent d'"*évaporation*", de "*pyramide inversée*", de "*ciel de plomb*" (Marry, 2004) ou de "*cueillette des edelweiss*" (Meynaud, 1988).

De fait, si dans les dernières décennies, les femmes en France sont plus nombreuses à être cadres, elles occupent moins souvent que leurs collègues masculins des activités d'encadrement, et sont surtout présentes dans les postes fonctionnels d'administration, de communication ou d'expertise (Laufer, 1982, 1996 ; Laufer, Marry et Maruani, 2004 ; Pochic, 2005). La division sociale des espaces masculins et féminins est symétrique et hiérarchisée. Le masculin sert de référent général, domine matériellement et symboliquement (Bourdieu, 1998), et l'entreprise peut être présentée comme une institution reproduisant les rapports sociaux de domination. De nombreux travaux ont montré que l'entreprise et le monde du travail étaient profondément structurés par cet ordre, et tendent à laisser aux femmes les places subalternes (Maruani, 2005).

Ces différents éléments particuliers à l'hôtellerie et aux postes de direction, invitent à mieux connaître les parcours et les choix des femmes et des hommes, sous l'angle de la conciliation. En analysant la thématique des trajectoires avec cette dimension, notre communication peut constituer une pierre supplémentaire aux nouvelles manières d'étudier les carrières des unes et des autres selon le genre.

La démarche repose essentiellement sur soixante-dix-sept interviews de salarié(e)s et responsables d'hôtels sur la base du volontariat. La plupart des entretiens individuels semi directifs ont été menés en face à face au sein de l'hôtel durant les mois de juin à septembre 2005, vingt-six simplement par téléphone. Des témoignages ont été recueillis sur plusieurs aspects de la vie professionnelle et des considérations plus subjectives sur les difficultés et les facilités rencontrées, notamment au cours de leurs itinéraires. Dans plus de quarante hôtels disséminés sur toute la France, nous avons ainsi rencontré 51 femmes et 26 hommes : 29 femmes et 8 hommes employé(e)s, 10 femmes et 14 hommes managers, 12 femmes et 4 hommes assistant(e)s ou adjoint(e)s. La moitié des directeur(trice)s étaient auparavant gérants dans ce réseau et l'autre moitié venaient d'autres hôtels du groupe. À l'image du secteur, le personnel est relativement jeune, avec une moyenne d'âge de trente-deux ans. Près de 60 % d'entre eux ont des enfants.

Compte tenu de la méthodologie, la principale limite est le caractère non exhaustif et non représentatif de l'échantillon au sens statistique. Il convient de souligner que nous nous appuyons sur le discours des personnes rencontrées<sup>1</sup>. Ces entretiens retracent leur parcours individuel, professionnel, familial, et apportent un éclairage sur les enchaînements, les interférences, les interdépendances qui jalonnent chaque trajectoire.

## 2. L'imbrication ou la bifurcation des trajectoires

Certains événements de vie (mise en couple, naissance, divorce...), mais aussi des changements professionnels (promotion, modification de statut, délocalisation...) vont faire émerger la question de la conciliation entre le travail et la vie personnelle ou familiale. Les histoires des salarié(e)s révèlent comment, au fil des ans, elles et ils sont amené(e)s à faire des choix influant sur leur position au sein de l'entreprise, sur le déroulement de leur carrière, mais également sur leur vie privée, ou comment un incident bouscule leur situation sur le marché du travail.

### *"Je suis devenue maman"*

Les récits montrent comment s'imbriquent, interagissent histoires individuelles, stratégies personnelles ou familiales, politiques d'entreprise et monde du travail. Il en est ainsi lors de la mise en couple pour certaines personnes interviewées. Charles était parti travailler durant dix ans à l'étranger où il a rencontré sa femme : *"Et puis je suis rentré pour vivre avec elle et me marier après. Ce qui fait qu'il y a deux ans et demi je suis rentré comme adjoint de direction à C. dans l'hôtel H, et puis j'ai pris au mois de mars la direction de cet hôtel"*. Michelle, à la suite de son BTS recherchait du travail, a fait beaucoup de petits boulots avant de se marier et de prendre une gérance d'hôtel : *"... mon mari travaillait déjà dans le groupe. Il travaillait chez N. Et ben on a décidé de s'occuper... de prendre en gérance, parce qu'à l'époque c'était en gérance (...) C'est lui qui était gérant et moi j'étais plus son assistante à la base. Et j'ai découvert petit à petit le métier de l'hôtellerie, j'ai appris sur le tas. Et cela m'a plu puisque j'y suis encore "* (directrice, un enfant).

La naissance du premier enfant peut aussi amener le couple, ou plus souvent la mère, à un autre choix professionnel, comme le raconte Julie : *"Après je me suis mariée et... j'ai tout de suite eu ma fille. Donc... on s'est remis en question, on s'est dit bon qu'est-ce qu'on va faire. Et on a réfléchi et on a décidé de postuler chez hôtel H en tant que gérant mandataire. Pour travailler tous les deux ensemble, élever notre fille"*. Une autre directrice, Anne, explicite que sa vraie motivation de devenir salariée du groupe était le bien-être de sa petite fille : *"En fait quand je me suis retrouvée enceinte, je n'avais plus trop envie de vivre sur l'établissement et... et de fonctionner comme ça parce que... par rapport à l'insécurité, je trouvais que ce n'était pas sécurisant de laisser ma petite fille au sein de l'établissement donc... pour moi c'était quelque chose d'important et c'est là que donc... le groupe a proposé aux gérants de passer en salariat. Donc début d'année 2003 en fait, les premiers hôtels sont passés en salariat et... nous, nous avons pris la décision de passer en salariat en mai 2003, assez rapidement (...) Le problème c'est que dès que la petite est arrivée, moi j'ai eu énormément de mal à joindre vie privée et vie... parce que les appels de nuit, ils étaient toujours là, et puis ma petite fille était réveillée..."*.

### *"On s'est séparé"*

Les deux témoignages suivants illustrent également comment la période qui suit une rupture de vie conjugale, peut être propice à un tournant dans la vie professionnelle. Ils soulignent notamment que l'appartenance à un grand groupe hôtelier proposant diverses perspectives d'emploi et de promotion, peut permettre d'amorcer ce virage.

Marie, d'origine africaine, a commencé à travailler dans les étages. Sa responsable hiérarchique lui a alors *"donné sa chance"* et est devenue sa *"marraine"*, en lui permettant au fil des années de faire une carrière proche du conte de Cendrillon. De femme de chambre à gouvernante, puis formatrice de service étages, elle a voyagé de la Russie à Cuba, en passant par l'Égypte et l'Amérique latine. La

---

<sup>1</sup> Les auteures remercient les différentes personnes rencontrées de leur accueil, et d'avoir accepté de répondre à leurs questions. Les réflexions des interviewé(e)s sont reproduites en *"italique"*.

proposition de partir à l'étranger s'est présentée après son divorce. Ses deux enfants, alors adolescents, n'ont pas voulu l'accompagner et ont été confiés à leur oncle. Elle est ensuite rentrée en France pour des raisons personnelles, car selon ses propres mots *"le prince charmant est apparu dans mes voyages"*. À présent directrice de son propre établissement, elle essaie, malgré la disponibilité requise par sa fonction, de préserver sa vie personnelle, et limite ses ambitions futures. Si elle souhaite diriger plusieurs hôtels, elle n'envisage pas de mobilité géographique : *"Il faut qu'on fasse très attention en tant que couple. Parce que... il faut être disponible pour les deux endroits. Parce que sinon l'un peut prendre le dessus de l'autre (...) Il faut être disponible mais il faut être disponible pour soi aussi. Prendre cinq hôtels et ne pas avoir le temps de manger, être toujours sur la route, et gâcher sa vie privée... j'ai donné. Pendant mes parcours, les formations, les ouvertures... c'est fini. On s'organise et on vit pour soi, et on vit pour l'entreprise aussi. Pour mieux vivre pour l'entreprise, il faut bien vivre soi aussi, et vice versa"*. Ainsi Marie est devenue formatrice à l'étranger après son divorce et a quitté ce poste, bien des années plus tard, pour manager un hôtel en France proche du domicile de son compagnon.

Stéphane raconte également avoir décidé de prendre la direction d'un établissement et de s'investir totalement dans son travail suite à la rupture de son couple. Mobile, il a profité du passage au salariat d'un réseau de son groupe hôtelier pour postuler à un poste de manager : *"À un moment donné j'ai proposé ma candidature à hôtel H et puis il s'est fait que... ben hôtel H avait besoin justement de personnes qui connaissaient le terrain (...) Je voulais absolument retourner... j'en avais marre d'être dans un bureau, faire 9 h-17 h. J'avais envie d'être sur le terrain, j'avais envie de voir les clients, j'avais envie de... d'être au contact avec une équipe et pas seulement d'être avec mon assistant dans un bureau quoi. Donc je dirais que cela a été l'opportunité, après donc comme j'étais complètement mobile... (...) Dans un premier temps lorsque je suis arrivé ici, c'était... j'oubliais ma séparation (...) Je me suis noyé dans le boulot on va dire pour... pour cacher le... le problème de vie privée"*.

#### ***"On nous a proposé le salariat"***

La politique de l'entreprise et la stratégie personnelle ou professionnelle s'emboîtent parfois. Le groupe hôtelier a répondu aux attentes de ces deux jeunes femmes en leur permettant, tout comme leur conjoint, de devenir manager d'un hôtel en passant au salariat. Elles soulignent l'importance d'avoir pu obtenir un poste de direction et de ne pas être l'adjointe de leur mari : *"Et il y a deux ans, on nous a proposé le salariat (...) on a quand même mis une condition, qui a été acceptée donc c'était peut-être pas si mauvais pour eux non plus, de... d'être chacun directeur sur un hôtel. C'est-à-dire qu'on ne voulait pas envisager le salariat avec le directeur et son adjointe... parce que cela me posait un problème à moi dans le couple de me retrouver à la place d'adjointe, c'est un truc que je n'aurais pas supporté je crois. Donc voilà le problème a été résolu, on a géré nos hôtels chacun de notre côté"* (Julie, directrice, deux enfants). *"J'ai réfléchi, on a réfléchi ensemble et puis j'ai accepté, et depuis le mois d'octobre je suis directrice de cet hôtel et c'est vrai que pour moi c'est important parce que je participe aux réunions de site. Parce que j'ai l'impression de plus participer que d'être juste adjointe de mon mari. Et ce que... ce qui m'embêtait un peu, c'est que... pour moi je ne pouvais pas progresser en étant sous la responsabilité de mon mari"* (Anne, directrice, un enfant).

Près de la moitié des équipes de direction interviewées sont issues de la gérance mandat. La décision de devenir salariées du groupe a été motivée par des raisons d'ordre professionnel, mais surtout par la recherche d'un meilleur équilibre entre travail et vie personnelle. Les gérants doivent en effet vivre, jour et nuit, au sein de l'hôtel qu'ils dirigent avec leur conjoint, et les sphères privée et professionnelle finissent par se confondre... Leur situation requiert une disponibilité permanente, entraînant fatigue et stress : être dérangé la nuit et durant ses jours de repos, avoir l'impossibilité de s'absenter... Ces difficultés s'accroissent parfois avec la présence d'enfants, que certains ne souhaitent pas élever dans les murs de l'hôtel. Avoir un logement extérieur, un *"chez-soi"* leur permet ainsi de faire *"une coupure"* et de retrouver une vie privée et sociale : *"J'ai gagné en qualité de vie... à un moment donné il faut faire des choix"*. Le salariat a également permis à certains couples de ne plus travailler ensemble, *"d'avoir une certaine autonomie"* et *"de prendre [leur] indépendance dans le travail"*, comme l'affirme une directrice : *"Déjà ne plus travailler en couple. Travailler chacun de son côté, assumer pleinement son travail"*. La gérance est par ailleurs évoquée comme une situation pouvant avoir des incidences négatives sur leur foyer, *"cela casse un couple la gérance"*.

### 3. Travail, carrière et famille : un parcours semé d'embûches

Le rapport, voire le conflit travail/famille se retrouve essentiellement dans les discours féminins. On ne peut pas comprendre le statut des hommes et des femmes sur le marché du travail sans prendre en compte leur place dans le foyer, le partage inégal des responsabilités domestiques et parentales. Les résultats de diverses enquêtes soulignent en effet la persistance des disparités dans la gestion des emplois du temps. Au sein des couples actifs, hommes et femmes se ressemblent dans leur usage du temps sauf pour le travail domestique et le domaine parental (Barrère-Maurisson, Rivier, Marchand, 2000). La répartition des tâches entre pères et mères reste inégalitaire : les femmes accomplissent près de 60 % de l'ensemble des activités destinées aux enfants et près de 70 % des affaires domestiques, alors que les hommes disposent davantage de temps personnel. S'occuper des enfants demeure une spécificité féminine, à quelques rares exceptions, qui va avoir des incidences.

#### **"Ma femme s'occupe des enfants"**

Les directeurs interviewés sont souvent jeunes et célibataires. Et si d'autres, en couple, anticipent d'éventuelles difficultés de conciliation lorsque leur épouse reprendra le travail ou quand ils deviendront parents, leur carrière demeure néanmoins prédominante dans le foyer, et ne saurait être remise en cause.

- *"J'ai l'avantage que ma femme... on a deux enfants. Donc elle a pris un congé parental... Mais c'est vrai que si ma femme travaillait comme avant... parce qu'avant elle aussi travaillait dans l'hôtellerie (...) le jour où ma femme va retravailler, je pense que cela posera des problèmes..."* (Benjamin, directeur, deux enfants).

- *"Ma femme me laisse une grande liberté, on n'a pas d'enfant... Elle comprend que c'est un investissement pour l'avenir. Le jour où on aura un enfant et qu'elle me demandera plus de choses..."* (Arnaud, directeur).

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

La redéfinition de leurs priorités lors de la naissance d'un enfant va avoir des répercussions sur l'itinéraire professionnel des femmes. Le processus d'auto-exclusion ou la primauté accordée à la vie privée, est à interpréter comme la résultante de contraintes et de tensions, mais aussi l'expression d'un investissement différencié voire différé des femmes dans la réussite professionnelle. Ainsi, Catherine élève seule son fils âgé de cinq ans au moment de l'enquête. Après quatre années à la tête d'un hôtel de catégorie deux étoiles, elle demande à travailler à temps partiel : *"J'ai quand même posé la question de savoir si on pouvait mettre du temps partiel en tant que cadre. Et effectivement cela m'a été refusé parce qu'on ne peut pas être directeur et en même temps à temps partiel"*. Suite à ce refus, elle décide de se rapprocher de sa famille afin de faciliter la garde de son enfant, et de "rétrograder" selon ses propres termes, à la direction d'un établissement 0 étoile : *"J'étais seule à élever cet enfant donc... je cherchais quelque chose qui me rapproche de ma famille afin de faciliter les gardes de mon fils. Et c'est pour ça qu'aujourd'hui je me retrouve à l'hôtel H de C., où je me situe à 45 km de mes parents, c'était une des enseignes la plus proche du groupe (...) En fait, je devenais moins professionnelle. Parce que si vous voulez il y avait toujours... il fallait que je parte très à l'heure... J'étais moins disponible et cela se ressentait puisque... je n'ai pas eu d'avertissement ni de tout ça, c'est pas ça mais... si vous voulez ils le sentent aussi nos supérieurs qu'on est moins disponible, qu'on fait des erreurs de gestion, qu'on fait... Ben c'est normal, si il n'y a pas un équilibre entre le professionnel et la vie privée et bien... de toute façon il y a forcément un déséquilibre et puis qui... ben il y avait un bout de chou, mon fils, qui était très malheureux et puis... il y avait le boulot où je lâchais. C'est vrai. N'étant pas bien à la maison, au boulot cela se ressentait"*.

La mobilité géographique est également une des contraintes évoquées dans l'accès aux fonctions de direction. La situation des hommes et des femmes par rapport à cette mutation n'est pas identique. Si plusieurs femmes affirment être mobiles, elles sont également plus nombreuses à exprimer ne pas vouloir partir compte tenu de la carrière de leur conjoint, des enfants, des réseaux sociaux.

- *"Mais il faut être mobile. Á moins que je décide de vouloir être directrice et qu'il y ait un poste de directeur qui se libère sur Ville Y., voilà je veux dire... à part cette solution, voilà. Moi il est hors de question que je parte. On va me proposer un poste à C., qu'est-ce que vous voulez que j'aille faire à*

C., avec la petite qui est là, tout déménager, mon mari qui a son boulot, ça compte pas pour des prunes... Non ça ferait un petit peu... c'est ce côté-là qui est un petit peu dommage. C'est ce côté-là... Donc là où il faudrait qu'ils trouvent peut-être des solutions, c'est à ce niveau-là. C'est... je pense qu'à ce niveau-là les femmes sont un petit peu... il y a une contrainte, une grosse contrainte là, parce qu'on veut bien être... on voudrait bien être mobile mais quand son mari a déjà son travail ancré, qu'on a une famille... même si on a envie, parce que moi on me proposerait un poste de directeur à Tatahouine dans une région qui m'intéresserait, encore que je n'ai pas envie de partir mais... bien sûr. Ne serait ce que intellectuellement où ça fait du bien, ça ferait du bien. Mais... on voit aussi tous les côtés. Je veux dire un homme a beaucoup plus de facilités, on lui dit tiens, il y a un poste là-bas, bon ben chérie tu fais les bagages, on s'en va. Une femme va être peut-être beaucoup plus posée, réfléchir à long terme" (Gaëlle, assistante, un enfant).

- "Vous avez toujours envie d'évoluer mais pas forcément de bouger à chaque fois. Donc ça c'est la première chose. Ensuite le fait d'être mobile je pense que c'est bien et c'est pas bien parce que... moi pour l'instant je suis simplement en couple et déjà cela me pose un souci d'être mutée. Mon ami est fonctionnaire donc lui aussi a des mutations géographiques. Donc si lui est muté à B. et moi à T. ce n'est pas évident. Et nous, nous n'avons pas d'enfant. Pour les gens qui ont des enfants, j'imagine, cela doit être vraiment catastrophique. Donc je trouve que c'est une des conditions qui est quand même assez difficile, d'autant plus que si vous acceptez d'être mobile, vous ne choisissez pas l'endroit où vous êtes muté. On vous propose et vous acceptez. Si vous n'acceptez pas..." (Lisa, assistante).

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

Plusieurs facteurs conduisant à l'exclusion des femmes du "dernier cercle" ont été identifiés lors de précédentes recherches (Laufer, 2005) : un processus d'exclusion de la part des dirigeants masculins, une auto-sélection ou auto-censure voire résignation des femmes moins sûres d'elles ou davantage modestes, un effet de la conciliation vie privée et travail, une nécessaire mobilité géographique... On retrouve tous ces ingrédients à travers les témoignages. Le choix d'une carrière dans l'hôtellerie et la construction d'un foyer nécessitent souvent des choix, une grande organisation, des négociations conjugales qui fragilisent parfois les parcours féminins. Des femmes accèdent néanmoins à des directions d'hôtel alors que ces entreprises demeurent marquées par une culture masculine du pouvoir. Mais à quel prix ?

Pendant longtemps l'image du manager a été virile, dominante, compétitive. Il peut être difficile d'intégrer des postes dans lesquels la femme est minoritaire. Le fait d'être isolée est pour toute personne facteur de risque sinon d'échec et, les femmes sont soumises à des tensions pour s'adapter à un environnement masculin, au prix parfois de souffrance psychique pas toujours reconnue, comme en témoignent plusieurs dirigeantes : "Je n'ai pas été bien accueillie, vraiment une ambiance machiste avec des réflexions très machiste", "J'ai eu des peaux de banane, c'est une femme elle ne tiendra pas", "Malheureusement à V., je suis tombée sur un macho de première (...) Et je peux vous dire j'ai souffert", "Je suis tombée sur un directeur du groupe qui n'a pas bien apprécié ma maternité (...) Pour lui, quand on est dans l'hôtellerie, on doit être livré à 100 % à notre métier, pas en tant que maman". De fait, les procédures de sélection ne sont pas neutres. Les responsables hiérarchiques ont tendance à favoriser la promotion de ceux qui leur ressemblent, et la prédominance des hommes dans les fonctions managers conduit à ce que les candidatures masculines soient davantage retenues.

### **"J'ai envie d'évoluer"**

Parmi les femmes interviewées, plusieurs présentent une détermination affirmée d'évolution et de promotion. Qu'elles soient arrivées par hasard dans l'hôtellerie ou qu'elles aient construit leurs itinéraires de formation et d'emploi en fonction d'objectifs précis, elles cherchent à progresser et obtenir davantage de responsabilités. Plutôt jeunes, mobiles, elles surinvestissent la sphère professionnelle. Ainsi, Julie, 29 ans, est directrice de deux établissements. Mariée et mère de deux enfants, elle souligne l'importance à ses yeux de sa vie professionnelle et sa volonté de gravir les échelons, même si elle n'a pas encore de projet précis. Concilier travail et famille ne lui pose aucun problème, bien qu'elle s'interroge parfois sur les conséquences de son ambition sur son entourage : "Quand on veut, on peut je pense. Moi je n'ai pas de problème d'organisation. Et puis je n'ai pas un besoin non plus extrême d'être en famille. Cela dépend aussi des attentes des gens quoi. Je ne recherche pas la vie de famille... j'aime ma famille voilà quoi, j'aime mon travail aussi. J'aime ma

*liberté (...) Je n'ai pas de difficultés, maintenant est-ce que les autres subissent ma façon de faire, peut-être. Cela m'arrive de me poser la question".*

Si la volonté de devenir dirigeant(e) dans les discours est la même, ce sont les rythmes des hommes et des femmes face à l'articulation de la famille et de la carrière qui diffèrent. Les directrices mères de famille soulignent que leur réussite repose sur un triptyque très précis : une superbe résistance ou implication personnelle, une bonne santé des enfants, un soutien du compagnon qui peut prendre une part non négligeable des tâches familiales, ou une délégation domestique/parentale. *"C'est mon mari qui s'occupait de tout. Ou la grand-mère, j'ai la chance d'avoir mes parents à côté... J'en ai même abusé parce que quand ma fille est née, j'étais ici en gérance, ma mère venait exprès ici sur l'hôtel pour la garder..."* (Denise, directrice, deux enfants). Les différents modes de garde des enfants au quotidien démontrent l'importance des grands-parents, certaines salariées se sont même rapprochées d'eux afin de faciliter la vie de leurs enfants, ou des combinaisons multiples : pères et mères jonglent entre nourrice, voisin, ami, baby-sitter... L'entraide et l'ancrage familial apparaissent souvent comme des éléments décisifs du maintien des femmes dans un emploi de l'hôtellerie : *"J'ai quand même mon mari qui est là, donc il s'occupe des enfants quand je ne suis pas là. Sinon j'ai ma mère qui n'est pas loin"*.

Les négociations conjugales occupent alors une place essentielle dans la dynamique des trajectoires de ces salariées. Aurélie, assistante de direction avec un enfant, sait qu'elle doit être mobile pour avoir un jour la possibilité de diriger son propre hôtel. Sa carrière apparaît comme prioritaire dans le couple et son conjoint est ainsi prêt à la suivre : *"Mon but est de devenir directrice et puis mon mari est au courant donc... il sait que si on doit partir on s'en va. Cela va être dur mais... on va le faire. Ce sera dur les premiers temps de pouvoir s'organiser... l'école, le travail de mon mari bien sûr et tout. Il faudra trouver du travail pour lui. Pour nous, c'est notre futur, on le sait, on le sait qu'à un moment ou un autre, de toute façon si je veux avancer, je vais être obligée de bouger. On en a bien discuté et il est prêt à suivre"*. Il en est de même pour Sophie qui affirme : *"Pour nous il n'y a pas de problème... Mon mari, lui il n'a plus envie d'évoluer, il a toujours dit que le jour où je serai directrice, il prendra un petit mi-temps et la petite"* (assistante de direction, un enfant).

#### **4. Les sinueux chemins de la conciliation**

Près de la moitié des personnes interrogées expriment rencontrer plutôt des difficultés pour concilier travail et vie personnelle<sup>2</sup>. Les salarié(e)s soulignent l'impossibilité d'avoir une occupation en dehors de l'hôtel, ou de voir leurs ami(e)s. Le manque de temps, les plannings atypiques, et la fatigue sont les raisons les plus souvent mises en avant. À cela s'ajoutent les tâches domestiques et parentales qui empiètent sur le temps libre, le plus souvent évoquées par des femmes : *"Les moments pour moi sont rares. Je les compte sur les doigts d'une main"* ou *"quand on est une femme, c'est plus difficile qu'un homme de concilier travail et famille. Quand on part deux jours en formation, il faut tout prévoir, les repas... Pour que tout roule quand on n'est pas là"*.

Les disparités ou similitudes entre les réponses des hommes et des femmes face à la problématique de la conciliation dépendent des aspirations, des stratégies et comportements individuels, ainsi que des relations qui se construisent dans les organisations et au sein des familles. Surinvestissement de la sphère professionnelle, priorité accordée à la vie privée, recherche d'équilibre par un auto-plafonnement de la carrière... se révèlent comme autant d'alternatives dans les récits des personnes interviewées. De décisions pleinement assumées en choix "subis", d'opportunités en compromis et contretemps, comment est vécue l'articulation des temporalités personnelle et professionnelle ?

***"Je n'ai pas de vie personnelle"***

---

<sup>2</sup> De plus en plus d'enquêtes et de sondages introduisent une ou plusieurs questions portant sur la conciliation travail et vie privée ou familiale. Dans l'enquête "histoire de vie/construction des identités" de l'Insee, près de 39 % des actifs en emploi trouvent que leur travail (horaires, lieu, organisation) rend difficile l'organisation de leur vie de famille et 59 % répondent ne pas avoir de difficultés pour s'organiser (Garner, Meda, Senik, 2005).

Cette phrase, prononcée par plusieurs jeunes managers masculins, illustre une vie principalement centrée sur le travail, et présentée comme un choix personnel. Ils mettent en avant, outre leur souhait d'évoluer dans le groupe, l'intérêt et le plaisir qu'ils trouvent dans leur métier. Célibataires et sans enfant, ils soulignent l'importance des relations qu'ils entretiennent avec leurs salariés, et comparent souvent leur équipe à une "famille". Mais cette place accordée au travail n'est pas toujours facile à vivre. Si l'un espère que cette situation n'est que transitoire, un autre s'interroge sur la difficulté de construire une relation affective stable dans ces conditions.

- *"Mais c'est aussi mon choix. Je dirais qu'un directeur hôtel H aujourd'hui peut très bien concilier vie de famille et vie professionnelle sauf que ben... c'est pas mon souhait à l'origine, j'ai 28 ans, je fais ma carrière, je m'amuse dans ce que je fais donc... mais c'est un choix personnel hein, c'est pas une obligation du groupe, ça c'est clair (...) Maintenant... c'est clair que c'est facile parce que je n'ai pas de vie personnelle. Maintenant est-ce à cause de mon travail que je n'ai pas de vie personnelle, ou est-ce... c'est l'éternelle question. C'est clair qu'il me faut quelqu'un qui arrive à comprendre que je travaille 70 heures à 80 heures par semaine. Je n'ai pas obligatoirement toujours trouvé donc... Mais... aujourd'hui, ça ne me pénalise pas outre mesure encore. Mais c'est clair qu'il y a des jours, c'est un peu pesant quoi"* (Christophe, directeur).

- *"Une semaine qui devrait être à 39 heures n'est pas à 39 heures chez moi. Maintenant... je pense que... des fois il m'arrive de faire des semaines où je fais 70, 80 heures. Et c'est... pour moi ce n'est pas... je ne sens pas la contrainte. Parce que bon c'est beaucoup de temps de présence, de contact. J'adore être avec le client quoi donc je vais être des fois... pour vous dire hier soir on était... 9 heures et demie du soir, j'étais en train de parler avec un client, j'y suis resté une heure alors que je rentrais chez moi. Mais... je... parce que j'ai ce plaisir-là... ouais je pense que je mets peut-être ma vie privée dans... dans la vie professionnelle, mais bon ça c'est... cela a été mon choix"* (Stéphane, directeur).

- *"Pour l'instant, je n'ai pas de vie personnelle. Mais je le savais, pendant trois ans cela va être comme ça. Pour l'instant, je ne me fais pas de soucis par rapport à ça... J'espère que cela ne va pas continuer comme ça"* (Paul, directeur).

### ***"Je ne recommencerais pas pour mes enfants"***

Les promotions se révèlent plus coûteuses pour les femmes. L'investissement demandé par la réalisation d'une carrière a en effet souvent des répercussions sur la sphère privée, et plusieurs directrices émettent avec le recul certains regrets : *"J'ai fait un choix de venir me rapprocher de chez mes parents. Donc je n'ai pas eu des difficultés pour la garde... Mais quelque part je suis passée à côté de beaucoup de choses par rapport à mon fils"*. Malgré la satisfaction trouvée dans son travail et la fierté de sa réussite, ne pas avoir été présente pour ses enfants laisse à Marie un sentiment de culpabilité : *"Par contre s'il faut recommencer ce que j'ai fait, je ne recommencerais pas je crois pour mes enfants. Bon les parents ils veulent toujours plus pour les enfants et après on se culpabilise en se disant si j'étais là, est-ce que cela ne se serait pas passé de cette manière-là. Voilà. Et là je m'en veux un petit peu. Et... en plus j'étais seule à l'époque et si je l'avais fait c'était pour avoir... Je suis partie parce que déjà j'aime mon travail, j'aime voyager et c'est pour aussi avoir un autre salaire pour faire face à leur évolution, à leur avenir. Mais quelque part, il y a quelque chose qui a été loupé ça je le sais et... (...) J'ai eu beaucoup de chance. Et je remercie le groupe de m'avoir fait confiance. Voilà. C'est enrichissant et je... je souhaite à beaucoup de gens qui peuvent le faire, mais il ne faut pas le faire comme moi j'ai fait. J'ai privilégié à un moment donné, je me suis dit, je me disais que je privilégiais les deux, mais en fait il y en a un qui s'est déperdi, je ne l'ai pas vu arriver. Voilà. C'est du côté de mes enfants. C'est tout. Et c'est dommage. Parce que si les deux... bon aussi les enfants aussi parce que c'est vrai que je les ai laissés, ils étaient très jeunes. Je les ai laissés chez mon frangin que je remercie d'ailleurs, qui s'en est occupé. Elise avait 15 ans et Jacques avait 17 ans. Donc c'était l'âge un peu difficile, où il faut être proche d'eux. Et il y a quelque chose qui a dérapé là, voilà. Mais je souhaite... et attention c'est parce que les enfants ne voulaient pas... parce que j'avais eu des directeurs qui voulaient que les enfants me suivent. Ils n'ont pas voulu. Je ne lance pas la pierre, pour ma carrière, je l'ai fait, j'en suis fière, mais quelque part, je n'ai pas vu venir"*.

### ***"Je ne veux pas faire passer l'hôtel avant ma famille"***

La recherche d'un équilibre entre travail et vie familiale se traduit chez de nombreuses salariées par un auto-plafonnement de carrière, sans toutefois sacrifier l'intérêt pour le travail. Mais en fonction des aspirations de chacune et de leur histoire particulière, la priorité accordée à la sphère privée aura plus



ou moins de conséquences sur leur situation sur le marché du travail. Soucieuses de préserver leur espace familial, elles ont ainsi décidé de rester à temps partiel, tant que les enfants sont petits, de ne pas évoluer vers un poste qui engendrerait davantage de disponibilité et une mobilité géographique. Certaines envisagent même de quitter le secteur de l'hôtellerie, comme Valérie, directrice et mère d'une petite fille : *"J'y pense [à quitter hôtel H]. Le problème de conciliation est de plus en plus difficile. Et puis je pense que ce n'est pas toujours évident de la laisser... chez la nourrice. Et... de la voir une demi-heure le matin et une heure le soir. Il y a des fois où j'aimerais mieux rester plus de temps avec elle. Et... et puis il faut pouvoir concilier les deux, cela commence à me peser"*.

- *"Moi je suis adjointe de direction et cela me convient très bien, après adjoint, c'est prendre la direction d'un hôtel. Personnellement je ne postulerais pas pour... pour la raison simple qu'il faudra prendre un hôtel ailleurs qu'à D. Mais il y a tout ce qu'il faut à D. Professionnellement et ma vie de couple, je n'ai pas envie de changer. Avoir la direction d'un hôtel, c'est quand même beaucoup plus de responsabilités. Vu la profession de mon mari qui est déjà dans une société... Moi de mon côté, si demain je prenais la direction d'un hôtel, ce sera plus dur de concilier la vie de famille..."* (Aurore, assistante de direction).

- *"Mon projet est de devenir adjointe. Pas directrice, c'est trop contraignant au niveau du temps de travail. Pour une femme c'est plus difficile quand on est en couple ou quand on veut avoir des enfants. Après je changerais peut-être de voie si j'ai des enfants, trouver un travail en semaine, aux trente-cinq heures ou à temps partiel, pour avoir plus de temps libre"* (Christine, réceptionniste).

- *"J'aimerais par la suite [travailler à temps plein], mais je suis pour l'instant un peu réticente parce que étant donné que j'ai des enfants et c'est très important. Alors ça c'est la priorité. (...) À plus long terme, essayer d'être assistante peut-être, pourquoi pas. (...) Et après directrice, non cela ne m'intéresse pas. (...) Ce n'est pas mon but. Ça, faut reconnaître que non. Surtout quand on a une vie de famille"* (Nathalie, employée polyvalente à mi-temps, deux enfants).

### ***"Ce n'est pas dans mes attentes professionnelles"***

Mais faire le choix de *"mettre sa carrière en retrait"* n'est pas toujours bien vécue. Ainsi, Catherine ne trouve pas vraiment de satisfaction dans son travail actuel, même si sa compensation familiale demeure plus importante. Elle a le sentiment d'avoir *"rétrogradé"*, aussi bien au niveau salarial qu'au niveau de l'intérêt et du prestige de sa fonction : *"Ici c'est beaucoup plus impersonnel. Et puis j'ai un rôle vraiment terrain et pas... je dirais j'ai toujours dit on est un bon chef de service ici, on n'est pas un directeur (...) Je suis un peu isolée donc on va dire que j'ai peu de relations. Il faut être... il faut savoir être seule et prendre toujours sur... si il y a besoin, prendre sur soi-même. Ce n'est pas toujours le cas, mais on ne se sent pas vraiment dans un groupe ici. Autant sur une ville un peu plus importante, où il y a plusieurs hôtels du groupe en filiale, il y a une synergie, il y a des appels, on se retrouve entre nous, on communique. Ici, je suis vraiment seule (...) Ce n'est pas dans mes attentes professionnelles. Mais ma compensation familiale est tellement plus importante que... en fait j'arrive à me plaire quand même dans ce travail. Alors que... je serais dans une autre ville, loin de ma famille, je n'aurais jamais pris cette place. Il faut vraiment que l'atout familial compense quoi"*.

Des inquiétudes quant à son avenir et la crainte de *"stagner"* émergent également dans son discours. Elle évoque le critère de l'âge et l'approche de la quarantaine, la nécessaire mobilité qu'elle n'envisage plus pour l'instant, et le souhait de trouver un poste différent en évoquant le télétravail : *"Dans l'évolution de carrière je dirais que d'ici à deux ans encore ici et après... il faudrait que... je ne sais pas, du télétravail ou des choses qui soient... j'ai du mal d'ailleurs à m'imaginer dans un autre travail, parce que le groupe ne fait pas que des hôtels. Et... ça va être vers la capitale. Et ça vers la capitale, moi je ne vais pas pouvoir. Donc c'est vrai que dans l'évolution, je crois que je vais stagner. Je crois que je vais stagner. Il faut faire attention parce qu'après c'est la quarantaine et la quarantaine ben... on va être trop vieux ou plus dans le coup (...) tout va bien quand on est disponible et qu'on est mobile hein, je tiens vraiment à... peut-être à conclure là-dessus mais... c'est vraiment ça hein, ce groupe multi services c'est... oui on a besoin de bras, de têtes pensantes et tout, mais avant tout mobiles et disponibles"*.

Lorsqu'on analyse les itinéraires des femmes et des hommes, impossible de ne pas regarder du côté de la sphère privée et familiale. Ces différents témoignages, effectués à un moment donné, soulignent les caractéristiques et les tensions relatives à la vie privée des personnes, au même titre que celles du monde professionnel. L'accès à un poste de direction est une affaire complexe où s'entrecroisent des éléments tenant à l'organisation du travail, à des facteurs structurels, individuels et familiaux, dont la gestion du temps et des responsabilités parentales. Les contraintes spatio-temporelles de l'emploi, la culture des longs horaires, les exigences de mobilité géographique, constituent autant de conditions défavorables déclinées au féminin.

À la manière d'un puzzle, les récits biographiques des salarié(e)s de l'hôtellerie sont des ingrédients essentiels qui permettent une meilleure compréhension de l'emboîtement de leurs situations, une meilleure lecture de leur histoire professionnelle individuelle dans le système global du marché du travail. Les facteurs liés à la vie personnelle jouent sur la relation des individus à l'emploi, sur leur rapport à la promotion, et également sur l'exercice du métier, qui peuvent conduire ou non à solliciter un poste de direction. Les trajectoires apparaissent comme des chemins sinueux où interfèrent des choix individuels et des stratégies d'entreprise, où s'imbriquent, s'enchaînent et se déchaînent, des opportunités, des risques, des détours, des bifurcations, des ruptures. Et, la conciliation entre le travail et la sphère privée ou familiale, tel le fil d'Ariane, permet de suivre les cheminements individuels et professionnels, qui s'accordent différemment selon le genre.

## Bibliographie

- 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, mars.
- 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.
- Bosse N., Guégnard C. (2005), *Mixité, carrières et performances*, Rapport Céreq-IREDU/CNRS.
- Bourdieu P. (1998), *La domination masculine*, Paris, Seuil.
- Céreq (2005), Au-delà du genre, l'emploi, *Formation Emploi* n°91, juillet-septembre, La Documentation française.
- Céreq (2006), Au-delà du genre, l'insertion, *Formation Emploi* n°93, janvier-mars, La Documentation française.
- Garner H., Meda D., Senick C. (2005), "Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, les leçons des enquêtes auprès des ménages", *Travail et Emploi*, n°102, ministère de l'Emploi, du travail et de la cohésion sociale, avril-juin.
- Guégnard C. (2004), "L'égalité entre hommes et femmes dans le tourbillon des temps sociaux", *Bref* n°212, Céreq, octobre.
- Guégnard C. et alii (2004), "À la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration", *Relief* n°7, Céreq, septembre.
- Insee (2002), "Temps sociaux et temps professionnels au travers des enquêtes Emploi du temps", *Économie et statistique*, n° 352-353, septembre.
- Laufer J. (2005), "La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel", *Travail et Emploi* n°102, avril-juin, Dares, La Documentation française.
- Laufer J. (1996), L'accès des femmes dans la sphère économique, in F. Gaspard (éd.), *Les femmes dans la prise de décision*, Paris, L'Harmattan.
- Laufer J. (1982), *La féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Éditions Flammarion.
- Laufer J., Marry C., Maruani M. (dir.) (2001), *Masculin et féminin : questions pour les sciences de l'homme*, Paris, PUF.
- Marry C. (2004), *Une révolution respectueuse : les femmes ingénieurs*, Paris, Belin.
- Maruani M. (dir.) (2005), *Femmes, genre et sociétés*, l'état des savoirs, Paris, Éditions La Découverte.
- Meynaud H.-Y. (1988) "L'accès au dernier cercle. À propos de la participation des femmes aux instances de pouvoir dans les entreprises", *Revue Française des Affaires Sociales*, I.
- Paul J.J. (1989), *La relation formation-emploi : un défi pour l'économie*, Collection Economie Contemporaine, Paris, Economica.