

# LE PERSONNEL HÔTELIER : VERS UNE SITUATION À L'ANGLO-SAXONNE ?

par Yves CINOTTI

**Le Courrier des lecteurs du journal *L'Hôtellerie* constitue une lecture très instructive sur l'état des relations sociales dans l'industrie hôtelière. On y lit côte à côte, d'une part les lamentations d'employeurs qui déplorent le manque de main-d'œuvre qualifiée, surtout en restauration, et d'autre part le dégoût d'employés confrontés à des conditions de travail extraordinaires, à une rémunération insuffisante et au manque de reconnaissance.**

Comme le fait remarquer judicieusement Mark Watkins<sup>1</sup>, le conflit s'avère inévitable entre des jeunes « très à cheval sur leurs droits, [...qui] veulent vivre une vie rangée, sans marginalité », et des employeurs d'entreprise indépendante, qui ont commencé au bas de l'échelle et, à force d'abnégation, ont construit leur carrière. Mais l'explication psychologique est-elle suffisante ?

Yves CINOTTI coordonne la filière hôtellerie-restauration à l'IUFM de Toulouse qui forme les futurs professeurs techniques des lycées professionnels et technologiques hôteliers. Il intervient également au CETIA (Centre d'Etude du Tourisme et des Industries de l'Accueil) de l'Université de Toulouse-Le Mirail. Il y étudie les systèmes de production en hôtellerie-restauration.

Il convient sans doute d'étudier la situation du personnel des quelque 240 000 entreprises du secteur des CHR (cafés-hôtels-restaurants). Cette industrie, qui compte plus de 790 000 emplois directs, ne va-t-elle pas connaître la même situation de l'emploi que dans les pays anglo-saxons où les tâches d'exécution sont largement occupées par des étudiants, des immigrés et des personnes qui n'ont aucune intention d'y faire carrière ?

Pour cela, il faut d'abord étudier la structure du marché de l'emploi en hôtellerie puis le rôle des écoles hôtelières dans le système.

## Les trois cercles de l'emploi hôtelier

L'analyse d'Hubert Mahé de Boislandelle<sup>2</sup> concernant la structure du marché de l'emploi des PME s'applique tout à fait au secteur hôtelier. En effet, on peut repérer trois cercles : un noyau dur, un premier cercle d'emplois précaires et un second cercle d'activités non régies par le code du travail.

Le noyau dur est constitué de personnes très impliquées, relativement qualifiées, qui bénéficient de la stabilité de l'emploi, parfois de rémunérations intéressantes (encore que le directeur de certains hôtels Ibis gagne moins de 10 000 F net par mois) et d'une véritable gestion de carrière. L'accès au noyau dur constitue le plus souvent un aboutissement et le résultat de sacrifices acceptés par « passion » pour le métier. Le terme de « passion » est d'ailleurs utilisé à l'envi, parfois pour justifier une implication dans le travail, qui entrave les vies familiale et sociale. Ainsi, bien plus de la moitié des directeurs d'hôtels d'une grande chaîne hôtelière française sont célibataires ou divorcés.

Le second cercle regroupe une part importante des salariés du secteur hôtelier. Ceux-ci doivent accepter une rémunération minimum, la précarité de l'emploi, un simple « formatage » en guise de formation, la mobilité géographique et des perspectives d'évolution hypothétiques. Si, dans l'ensemble des entreprises du secteur tertiaire, 17 % des salariés sont rémunérés au Smic, dans l'hôtellerie, ils sont 41 %, et ce nombre ne cesse de croître. De plus, selon une étude européenne, 87 % des employés de l'hôtellerie ne sont jamais rémunérés pour les heures supplémentaires effectuées. Il n'est que de se souvenir du tollé provoqué par les dirigeants du *resort* Disneyland Paris, lors de son ouverture, qui avaient annoncé que toute heure travaillée était une heure due. Un tabou était brisé. Si le chiffon rouge de l'accès au noyau dur est agité devant les employés du second cercle, c'est pour leur faire oublier ces conditions de travail extraordinaires.

<sup>1</sup> Watkins M., *Si vous saviez ce que vos clients pensent de vous*, BPI, 1999

<sup>2</sup> Mahé de Boislandelle H., *Gestion des ressources humaines dans les PME*, 2<sup>e</sup> éd., Economica, 1998

Ce second cercle est nécessaire pour apporter à l'entreprise la flexibilité qu'elle recherche afin de faire face à une demande très fluctuante. Dans de nombreux hôtels parisiens, le taux d'occupation, dans la semaine, peut passer de 100 % à 30 % d'un jour à l'autre. Et les hôteliers peuvent se féliciter que la majorité des clients réservent. Mais nombre de restaurateurs ne peuvent juger qu'*a posteriori* de leur activité.

Les employés de ce deuxième cercle sont bien peu pris en compte par les syndicats. Ceux-ci dénoncent la précarité de l'emploi, mais ne savent pas faire entendre leur voix comme dans les grandes entreprises et la Fonction Publique, là où l'épée de Damoclès de la grève reste efficace.

Comment s'étonner que ce deuxième cercle compte un grand nombre de jeunes en attente d'un emploi « mieux assis » ? Comme le fait remarquer Marc Watkins,

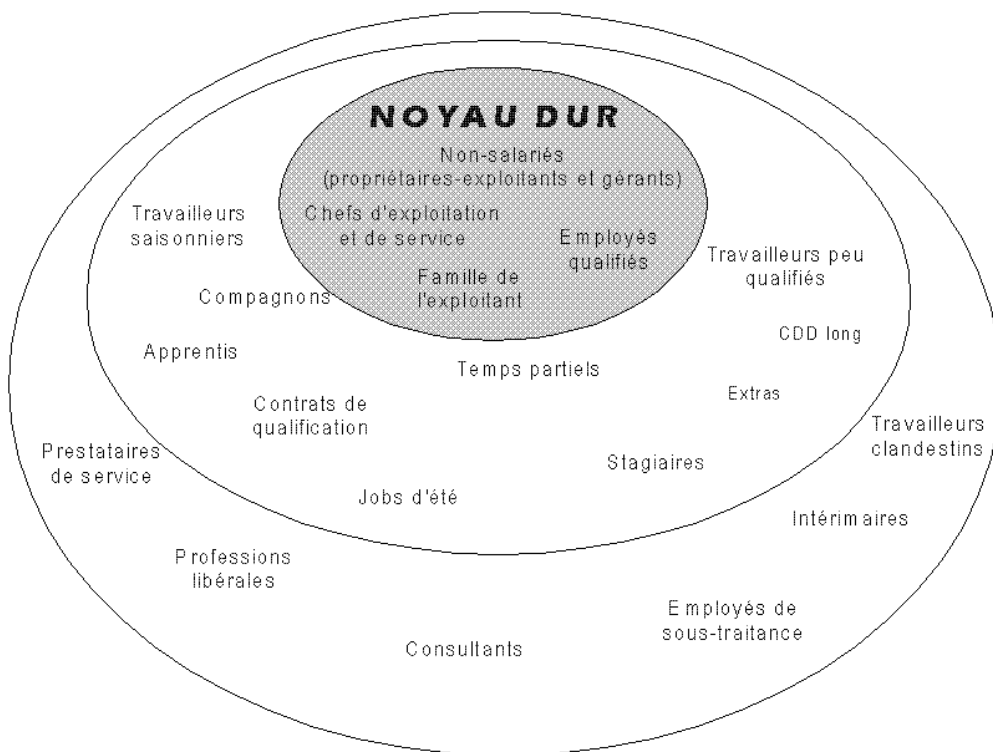
cette jeunesse n'est pas sans poser de problème de relation avec la clientèle. Car ce qui peut constituer un atout dans un fast-food, devient un handicap dans un hôtel fréquenté par une clientèle d'affaires dont les enfants ont l'âge du personnel. Cette jeunesse et le manque de qualification corollaire se sont traduits par une simplification évidente du service en salle de restaurant. Et du fait que le « patron » d'un restaurant est désormais en cuisine, le travail de salle demande un personnel beaucoup moins qualifié qu'autrefois, à la grande époque de « la cuisine en salle », selon l'expression de Jean-François Revel<sup>3</sup>.

Le troisième cercle représente les prestataires de service qui ne sont pas liés par un contrat de travail avec l'entreprise hôtelière.

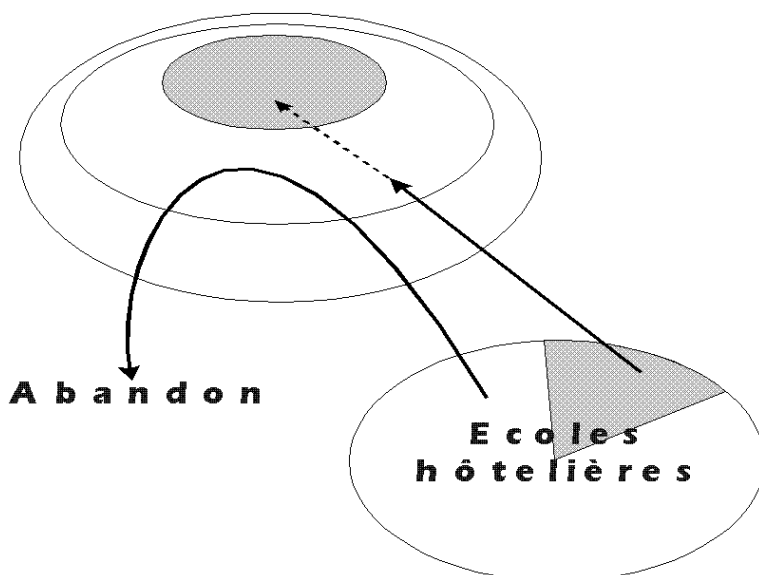
La répartition entre les différents cercles s'avère variable selon les sous-secteurs de l'industrie hôtelière. Dans la restauration collective, le noyau dur est souvent étendu du fait que les employeurs sont soit des grandes entreprises soit des collectivités territoriales ou des établissements publics et parapublics. Et les variations de l'activité dans un restaurant d'entreprise ou une école maternelle sont faibles ou prévisibles, de sorte qu'il est moins nécessaire de disposer d'employés du second cercle. La restauration collective sait d'ailleurs attirer des cuisiniers lassés du manque de reconnaissance et de la précarité qu'ils ont connus dans la restauration commerciale.

## Le rôle des écoles hôtelières

Une des différences principales entre le marché de l'emploi français et celui des pays anglo-saxons se situe au niveau des systèmes de formation. La France possède une palette complète de formations du niveau V au niveau II, des exécutants jusqu'aux cadres supérieurs. On dénombre 241 sections publiques ou privées préparant au CAP cuisine, soit en alternance soit à temps plein, 341 le BEP hôtellerie-restauration, 193 le baccalauréat professionnel restauration, 72 le baccalauréat technologique section hôtellerie, 73 le BTS hôtellerie-restauration. Sans parler des formations universitaires qui se développent.



<sup>3</sup> Revel J.-F., *Un festin en paroles*, Pauvert, 1979



Mais ce système de formation est-il vraiment efficace ? Selon Emilio Alvarez, Directeur de l'ANPE hôtellerie de Paris, seulement « 17 à 18 % des jeunes issus d'écoles hôtelières restent dans le secteur »<sup>4</sup>. S'agit-il d'une inadéquation de la formation ou des formés aux contraintes du secteur ?

Nous sommes bien placés pour reconnaître que certains enseignants d'écoles hôtelières<sup>5</sup> s'arc-boutent sur des « bases » qui n'en sont plus. Ils considèrent que les écoles doivent constituer des conservatoires de techniques aujourd'hui totalement tombées en désuétude. Ils proposent des sujets d'examens et de concours sans rapport avec les attentes de la majorité des entreprises. Ils se retran-

chent derrière une technicité qui n'a plus lieu d'être, négligeant la dimension commerciale. De sorte que le ministère de l'Education nationale a jugé bon d'adjoindre un professeur de techniques de vente au professeur de service et commercialisation (restaurant). En arrivant sur le marché de l'emploi, les élèves ne sont-ils pas déçus par l'écart entre l'hôtellerie qu'on leur a dépeinte et celle qu'il découvre ?

Aux yeux de nombreux professionnels, l'apprentissage constituerait un excellent moyen de formation de personnel qualifié. L'Education nationale l'a bien compris qui, dans les formations à temps plein, du CAP au BTS, a transformé les stages d'autrefois en périodes de formation en entreprise. L'établissement est donc reconnu comme un acteur de la formation. Car on sait bien que certaines tâches ne peuvent pas être pratiquées à l'école. Mais le développement de l'apprentissage se heurte - nous semble-t-il - à la mauvaise image de ce mode de formation auprès des jeunes et des familles. Même si de nombreuses actions de communication sont organisées, les centres de formation d'apprentis n'attirent pas les meilleurs éléments. On peut quand même estimer que le nombre d'apprentis restant dans l'industrie hôtelière est plus élevé.

Mais, d'autre part, il est un peu passé le temps où Vic (Sophie Marceau) dans *La Boum* s'émerveillait de ce que son petit ami fasse l'école hôtelière. L'image de ce secteur s'est fortement détériorée auprès des jeunes. Une étude menée par le groupe Accor auprès de collégiens a révélé que fort peu d'entre eux sont attirés par les métiers du tourisme et de l'hôtellerie.

Le fait que les élèves de l'enseignement hôtelier quittent le secteur des CHR ne peut pas être tout à fait considéré comme un gâchis économique. Ils y ont acquis des compétences transversales, en particulier comportementales, qui sont appréciés dans d'autres secteurs économiques. Mais cela peut-il reconforter les employeurs de l'industrie hôtelière ?

Il semble bien que le marché de l'emploi hôtelier français, malgré la richesse du système de formation, évolue vers une situation à l'anglo-saxonne. Les contraintes pesant sur les CHR ne permettront pas aux employeurs d'offrir à leurs « fantassins » des conditions de travail beaucoup plus décentes. Il leur faudra donc sans fin recruter et former à la hâte de futurs déserteurs peu convaincus que la « passion du métier » justifie de mourir au champ d'honneur.

<sup>4</sup> *L'Hôtellerie* n° 2 587 du 12 novembre 1998

<sup>5</sup> Le terme « écoles hôtelières » englobe ici les lycées technologiques et les lycées professionnels, publics ou privés, ainsi que les centres de formation d'apprentis et les divers organismes de formation parapublics.