

Université Fédérale



Toulouse Midi-Pyrénées



## **MASTER TOURISME**

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

Mémoire de deuxième année

Vers la parité homme-femme dans les postes de  
direction de l'industrie hôtelière.

Présenté par :

**Hannah Lambert**

Année universitaire :  
**2022-2023**

Sous la direction de :  
**Jean-Philippe SAJUS**



Université Fédérale



Toulouse Midi-Pyrénées



Institut Supérieur du Tourisme  
de l'Hôtellerie et de l'Alimentation

## **MASTER TOURISME**

Parcours « Management en Hôtellerie-Restaurant »

Mémoire de deuxième année

Vers la parité homme-femme dans les postes de  
direction de l'industrie hôtelière.

Présenté par :

**Hannah Lambert**

Année universitaire :  
**2022-2023**

Sous la direction de :  
**Jean-Philippe SAJUS**

L'ISTHIA de l'Université de Toulouse Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tutorés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propres à leur auteur(e).

# REMERCIEMENTS

En préambule de ce mémoire, je tiens à remercier sincèrement toutes les personnes ayant eu un rôle dans l'élaboration de cette étude. Je remercie les personnes ayant été présent lors de la rédaction de celui-ci, que ce soit en partageant leurs idées, leurs contacts ou leurs soutiens.

Je remercie mon maître de mémoire, Monsieur Jean-Philippe SAJUS présent durant ces deux années de master, pour son accompagnement dans la rédaction de ce mémoire.

Je remercie chaleureusement Madame Nathalie BÉDOUIN, ma tutrice de stage et directrice de l'établissement où j'ai évolué durant les deux années passées à l'ISTHIA, pour son aide, son accompagnement et pour m'avoir partagé ses nombreux contacts dans le but de m'aider à rédiger ce mémoire, cet accompagnement m'aura été d'une très grande aide dans la rédaction de mon étude.

Je remercie également le corps enseignant de l'ISTHIA, pour tout le savoir acquis durant ces deux années de formation.

Je remercie également tous les professionnels du secteur qui m'ont accordé de leur temps, et qui ont partagé leur parcours ainsi que leur opinion sur le sujet avec moi. Tous ces avis ont permis de rendre cette étude objective et concrète en ayant une vision précise de la réalité du terrain.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui m'ont accompagné et soutenu de quelque manière que ce soit durant ces deux années de master et durant la rédaction de ce mémoire, mes collègues de l'hôtel Ibis Toulouse Aéroport, mes amies de l'ISTHIA et ma famille.

# **SOMMAIRE**

REMERCIEMENTS.....	5
SOMMAIRE.....	6
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	7
PARTIE I – CADRE THÉORIQUE.....	10
Chapitre 1 - La place des femmes dans le monde professionnel.....	12
Chapitre 2 - L’adoption de nouveaux dispositifs pour favoriser la parité entre hommes et femmes.....	37
Chapitre 3 - Le recrutement en Hôtellerie Restauration.....	52
PARTIE II – ÉTAT DES LIEUX DU GROUPE ET DU TERRAIN.....	68
Chapitre 1 - Présentation du groupe Accor .....	70
CHAPITRE 2 : Étude du terrain.....	84
Chapitre 3 - Problématisation / Questionnement / Hypothèses.....	96
PARTIE III - CAS EN ENTREPRISE : VÉRIFICATION DE NOS HYPOTHÈSES SUR NOTRE TERRAIN D’ÉTUDE, LE GROUPE ACCOR.....	112
Chapitre 1 : Interprétation des résultats obtenus.....	114
Chapitre 2 : Résultat final sur les hypothèses.....	126
Chapitre 3 : Préconisations .....	140
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	154
BIBLIOGRAPHIE.....	156
TABLE DES ANNEXES.....	158
ANNEXES.....	159
TABLE DES TABLEAUX.....	236
TABLE DES FIGURES.....	237
TABLE DES MATIÈRES.....	238
RÉSUMÉ.....	242
ABSTRACT.....	242

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Dans le cadre de notre deuxième année de master tourisme option management en Hôtellerie-Restaurant, nous effectuons un exercice de recherche sous forme de mémoire. Ce mémoire s'appuie sur les compétences acquises lors de nos deux années d'études effectuées à l'ISTHIA et durant les périodes en entreprise.

Le thème de ce mémoire se tourne vers l'accès aux postes de direction pour les femmes dans le secteur de l'hôtellerie. Lors de notre travail de recherche de première année, notre mémoire se tournait également sur ce même thème que nous allons poursuivre cette année. Grâce aux périodes de stage effectuées lors de ces deux années de master au sein de l'enseigne Accor, leader hôtelier en France, nous avons décidé de mener nos études sur ce groupe en particulier.

Étant une femme, et souhaitant évoluer jusqu'au poste de directrice dans l'avenir, il me semble pertinent de mener une étude sur la parité au sein du secteur. La question de la parité étant toujours au cœur des enjeux RSE des entreprises à ce jour.

Dans une première partie de ce mémoire nous allons donc nous consacrer à l'aspect théorique de notre étude en nous concentrant sur le parcours des femmes dans le monde professionnel depuis le XXème siècle, époque de changement et d'évolution pour ces dernières. Nous nous focaliserons également sur l'actualité du secteur de l'hôtellerie et de la restauration en faisant le parallèle avec notre sujet sur les femmes. Nous verrons que malgré l'évolution des mentalités, il reste difficile pour les femmes de se consacrer pleinement à leur carrière. Nous aborderons également le sujet du recrutement au sein du secteur, une problématique qui s'est accentuée suite à la crise sanitaire que le monde a connu en 2020.

Dans la seconde partie de ce mémoire nous focaliserons notre étude sur le groupe Accor. Cela débutera par une présentation globale de l'entreprise, puis nous évoquerons le sujet de la RSE au sein du groupe. Le groupe Accor a été l'un des

premiers groupe hôtelier à définir une démarche RSE et met ces enjeux au coeur de ses préoccupations. Nous verrons qu'au delà de l'aspect écologique, le groupe met également les enjeux sociétaux en avant, auprès de ses clients mais également pour ses collaborateurs. Ainsi, nous verrons que le sujet des femmes est un sujet que le groupe a à coeur et ce dernier a mis de nombreuses actions en place dans le but d'aider les femmes. Nous verrons que le groupe tient un objectif de parité depuis 2011, objectif qu'il ne parvient pas à atteindre malgré les actions mises en place.

Suite à cette présentation, nous découvrirons notre problématique : « *Comment pouvons-nous expliquer les difficultés que rencontre le groupe Accor à atteindre son objectif de 35 % de femmes directrices de leur hôtels ?* »

Afin de répondre au mieux à cette problématique nous commencerons par délimiter notre terrain d'étude. Nous analyserons de plus près le fonctionnement du groupe Accor, puis nous verrons quelles types d'étude nous allons mener afin de rendre notre travail pertinent. Enfin, nous poserons trois hypothèses suite à cette problématique :

- Les problèmes de recrutement du secteur ne permettent pas de faire une sélection pour favoriser les femmes
- Les femmes peinent toujours à concilier leur vie personnelle et leur carrière professionnelle
- Le groupe ne communique pas suffisamment sur son objectif à atteindre la parité.

Notre troisième partie sera axée sur la partie opérationnelle, nous tenterons de répondre à nos hypothèses par le biais des différentes études menées. Ici, nous allons nous entretenir avec des directrices ou des femmes qui aspirent à le devenir au sein du groupe Accor. Cela nous permettra de juger de la pertinence de nos hypothèses et avoir un retour concret de personne qui évoluent sur notre terrain d'étude depuis de nombreuses années. Cela apportera un regard objectif à cette étude. Après avoir fait ce retour sur nos différentes hypothèses, nous élaborerons des préconisations à destination du groupe Accor.

Cette dernière partie concernant les préconisations aura pour but de répondre à notre problématique initiale. Ces dernières résulteront des différents échanges et retours que



nous avons pu avoir au cours de cette étude mais également de ce que nous aurons pu observer durant nos périodes de stage. Nous nous appuyeront également sur tous les aspects théorique que nous avons eu la chance d'avoir lors de ces deux années d'étude, afin de fournir des préconisations fiables et réalisables.

# **PARTIE I – CADRE THÉORIQUE**

Dans la première partie de cette étude, nous allons commencer par aborder des points théoriques en lien avec notre sujet. Dans la continuité du mémoire de première année de master de management en hôtellerie restauration, nous poursuivrons notre étude sur la place de la femme en entreprise ainsi que les questions de parité qui persistent autour de ce sujet encore à ce jours.

Le premier chapitre de cette partie concerne l'évolution du parcours des femmes dans le monde professionnel. Nous repartirons un siècle auparavant lorsque la situation des femmes a réellement commencé à se transformer et que ces dernières ont commencé à acquérir des droits sur le plan professionnel. Nous constaterons que les femmes continuent de rencontrer des difficultés professionnellement malgré les nombreuses évolutions.

Le second chapitre concerne davantage le secteur de l'hôtellerie, dans ce dernier nous évoquerons les différents dispositifs qui ont été mis en place dernièrement au sein des entreprises qui ont joué un rôle pour la parité entre les hommes et les femmes. Nous aborderons le sujet des démarches RSE des entreprises, nous aborderons également la fonction RH au sein des entreprises et son importance. Puis nous évoquerons la naissance de l'idée du bien être au travail, idée plus ou moins récente qui a permis de faire évoluer les mentalités et le rapport au travail.

Enfin, dans un troisième chapitre, nous nous concentrerons sur les problèmes de recrutements que rencontre le secteur de l'hôtellerie restauration. Depuis quelques années maintenant, le secteur peine à recruter. La crise sanitaire de 2020 n'a fait qu'accentuer le problème et le secteur rencontre encore des difficultés à ce jour pour recruter mais également pour fidéliser ses employés. Nous verrons dans quelle mesure cela peut avoir un impact sur les difficultés que rencontrent le groupe pour atteindre son objectif concernant la parité.

# **Chapitre 1 - La place des femmes dans le monde professionnel**

Ce premier chapitre va nous permettre de faire état des lieux de la place qu'occupe la femme dans le monde professionnel de nos jours. Pour cela nous ferons une brève rétrospective sur les décennies précédentes afin de mieux comprendre le chemin que ces dernières ont parcouru pour atteindre cette égalité entre les femmes et les hommes. Malgré cela nous constaterons tout de même que cette égalité n'est pas totalement parfaite à ce jour.

Dans une seconde partie nous mettrons en évidence les facteurs auxquels les femmes sont confrontés, ce qui les empêche de se consacrer, encore aujourd'hui, pleinement à leur carrière professionnelle. Nous approfondirons le sujet autour des stéréotypes liés aux femmes, ces stéréotypes qui les cloisonnent dans leur "rôle" de femme, et qui empêche cette parfaite égalité entre ces dernières et les hommes.

Enfin nous préciserons cette démarche en nous focalisant sur le secteur de l'hôtellerie restauration. Nous étudierons les différents parcours qui permettent d'évoluer dans ce secteur, les diplômes mais également les qualifications pour atteindre les postes de manager. Puis nous nous focaliserons sur les inégalités de genre que nous pouvons rencontrer dans les différents métiers de l'hôtellerie restauration.

## **I - Panorama sur la place de la femme et de son émancipation professionnelle**

### **I-1 - Le "rôle" des femmes dans la société**

#### **I-1-1 Définition du genre**

Commençons par définir la notion de genre, la différence entre le genre et le sexe, afin de comprendre la définition que nous allons donner à ces mots dans cette étude. Le genre et le sexe ont tous deux des définitions différentes. En effet, le sexe a une définition scientifique, génétique, physiologique et biologique, qui relève de la

nature; le sexe mâle et le sexe femelle, ce qui renvoie aux attributs des êtres vivants. Le genre quant à lui à une définition culturelle: c'est le genre social. Lorsque l'on emploie ce terme, il s'agit de désigner davantage des comportements féminins ou masculins. (Judith Butler, 2006)

### I-1-2 Retour sur le travail des femmes au fil des années

Afin de comprendre de quelle manière sont nés les stéréotypes liés aux genres, nous ferons un bref retour sur l'histoire des femmes et la place de ces dernières dans le monde du travail. D'après Françoise Battagliola (2000) les femmes travaillaient déjà auparavant, à l'époque du Moyen-Âge « *principalement dans le travail de la soie ou la fabrication de vêtements (les lingères, brodeuses, bonnetières, modistes...)* » Au fil des années le travail des femmes était principalement lié au foyer, leur devoir était avant tout de savoir tenir leur foyer, tenir une maison et effectuer des tâches domestiques.

Ce n'est que lors de l'industrialisation, vers la fin du XIXème siècle que le travail des femmes salariées commence. Le travail des femmes dans les usines et dans le textile se démocratise énormément, mais le statut de la gente féminine demeure toujours celui d'ouvrière. Les femmes ne pouvaient donc prétendre à des postes à responsabilités ou des postes « *d'hommes* ».

Les femmes occupent de plus en plus d'emplois de bureau dès la fin du XIXème siècle et la sociologue souligne le fait que cette tendance « *s'intensifie pendant et après la Grande Guerre.* » C'est à cette même période que nous assistons à la création de métier féminin. « *Les métiers féminins sont des métiers qui érigent la « féminité » en qualité professionnelle.* » Josiane Pinto [1990] Les femmes exercent principalement des métiers qui ne leur octroient aucune responsabilité, les métiers de la bureaucratie sont occupés par des femmes qui ont de plus en plus accès à une scolarité dans le primaire supérieur, une avancée pour l'époque, là où les femmes n'avaient pas accès à l'éducation comme les hommes. L'accès à ces professions est une évolution favorable pour les femmes en ce temps-là.

Une étude menée par L. Tilly et J. Scott (2002), démontre que l'activité des femme ne

dépend que des cycles de la vie familiale. Les femmes ont le devoir de faire passer en priorité le mariage, leur foyer, les enfants et leur éducation avant le fait de travailler. Cette question de priorité dans la vie des femmes est encore aujourd'hui une réflexion qui s'impose à une grande partie des femmes au cours de leur vie et leur carrière. Ce questionnement se pose de manière beaucoup moins impérieuse qu'auparavant mais reste toujours d'actualité.

### I-1-3 Les stéréotypes liés aux femmes au sein des organisations

La notion de genre renvoie à des stéréotypes que l'on retrouve, fondé ou non, sur des généralités qu'à construites la société au fil du temps. Nous trouvons de nombreuses définitions de l'expression « *stéréotypes de genre* » ; nous retiendrons la définition proposée par le Haut-Commissariat des nations unies aux droits de l'homme<sup>1</sup> ; « *Un stéréotype lié au genre est une opinion généralisée ou un préjugé quant aux attributs ou caractéristiques que les femmes et les hommes possèdent ou doivent posséder et aux rôles qu'ils jouent ou doivent jouer.* »

Frédérique Pigeyre et Philippe Vernazobres (2013) ont réalisé une étude à partir de trois ouvrages concernant le management féminin et masculin. Partant des stéréotypes que l'on retrouve concernant les femmes et les hommes dans notre société actuelle, les auteurs ont pu mettre en corrélation trois ouvrages :

- *Le management au féminin*, de Martine Renaud-Boulart, paru en 2005.
- *Le leadership au masculin et au féminin*, de Anne Cherret de La Boissière, paru en 2009.
- *Le leadership au féminin*, d'Eléna Fourès, paru en 2010.

Les auteurs de l'article ont donc mis en relation les différentes idées de ces femmes. Ils ont établi un parallèle entre le management par des femmes et le management par des hommes. L'idée qui ressort le plus est que les femmes et les hommes sont considérés comme égaux, mais n'ont pas les mêmes compétences et les mêmes qualités

---

<sup>1</sup> Stéréotypes liés au genre - Le HCDH, les droits des femmes et l'égalité des genres, [En ligne] Disponible sur : <https://bit.ly/3DO5dUf> (consulté le 12-01-2022)

managériales. Les qualités que l'on retrouve chez les femmes sont celles de mère, d'épouse, leur capacité à exprimer leurs émotions, leur proximité et leur empathie envers leurs collaborateurs, la création de liens affectifs, leur approche plus humaine dans leur travail.

Chez les hommes nous retrouvons d'autres qualités managériales bien différentes : leur intelligence stratégique, le fait de retenir leur vie émotionnelle et de garder une certaine distance avec leurs collaborateurs, ils sont davantage dans une approche de pouvoir et font preuve d'une bien plus grande assurance. Nous retrouvons les différentes idées qui ressortent dans chacun des ouvrages, et la façon dont les auteurs des ouvrages définissent le management ainsi que le leadership masculin et féminin.

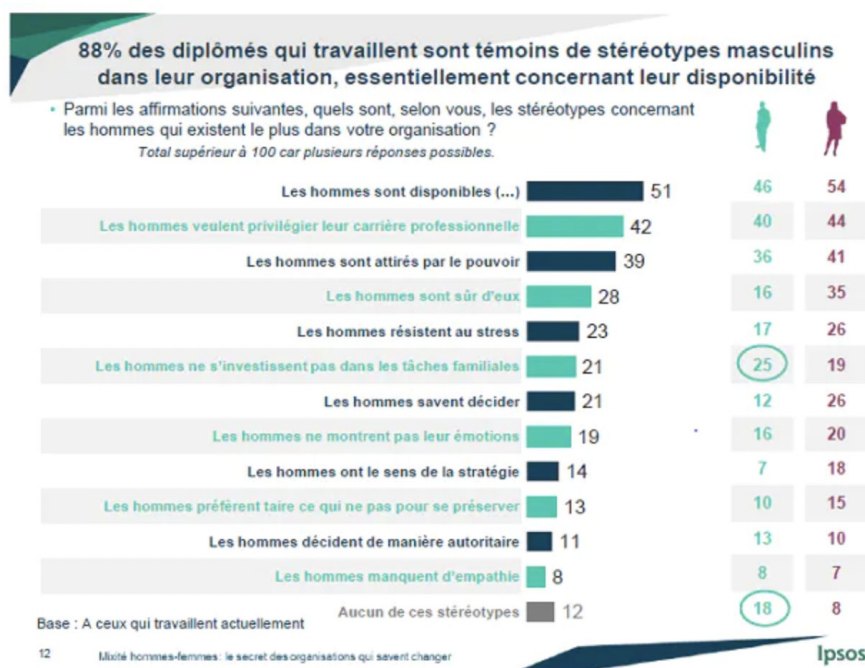
Tableau 1 : analyse des éléments de discours sur le management et le leadership au masculin et au féminin véhiculés dans les trois ouvrages

	Caractéristiques du management et du leadership des femmes	Caractéristiques du management et du leadership des hommes
Renaud-Boulat <sup>15</sup> - <i>Rapport à l'action et au travail</i>  - <i>Rapport humains et managériaux</i>	- Agissent de façon énergique et avec intensité. Focalisées sur les tâches et les résultats. Structurent le travail.  - Expriment leurs émotions. Génèrent enthousiasme et engagement dans le travail.	- Plus d'aptitudes stratégiques. Orientations plus réfléchies et mesurées.  - Contrôlent leurs émotions. Traitent les problèmes de façon objective, avec une neutralité émotionnelle.
Cherret de la B. <sup>16</sup> - <i>Rapport à l'action et au travail</i>  - <i>Rapport humains et managériaux</i>	- Sont centrées sur les tâches et pragmatiques. Promeuvent moins leurs résultats. Sont respectueuses des règles, engagées et responsables. Visent la réussite collective, anticipent, gèrent les risques, innovent et sont réactives.  - Établissent des complicités pour se faire aimer et/ou reconnaître. Développent l'écoute, l'empathie, la diplomatie, le consensus, le dialogue et le questionnement. Expriment et gèrent leurs émotions.	- Font savoir ce qu'ils ont fait et réussi. Ont une vision stratégique et politique, et une approche logique et analytique. Ont confiance en eux et sont centrés sur la performance. Prennent des risques, des responsabilités, et managent avec énergie.  - Décident et arbitrent sans concilier, dans la distance émotionnelle. Recourent à l'autorité naturelle et au charisme.
Fourès <sup>17</sup> - <i>Rapport à l'action et au travail</i>  - <i>Rapport humains et managériaux</i>	- Mettent en œuvre des «actifs féminins» : courage, capacité à délivrer des résultats, efficacité, efficacité, intuition, motivation, pugnacité... Pensent que l'on reconnaîtra spontanément leurs résultats.  - Approche humaniste et soucieuse de l'équilibre «vie personnelle / vie professionnelle». Style de leadership affectif et proxémique. Fédèrent des équipes centrées sur les livrables.	- Se caractérisent par l'intelligence stratégique et politique, et sont attentifs aux signaux de pouvoir. Valorisent leurs résultats et sont carriéristes.  - Sont centrés sur la défense de leur territoire et sont «bons en networking» et en capacité d'influence. Ils rendent service dans une logique de «donnant-donnant».

Source : Pigeyre Frédérique et Vernazobres Philippe. Le management au féminin : entre stéréotypes et ambiguïtés. *Management international*, 2013.

Dans une étude<sup>2</sup> parue en 2015, basée sur un échantillon de 4035 personnes diplômées de grandes écoles, composé de 59% de femmes et de 41% d'hommes. Ces personnes ont toutes été interrogées concernant la parité entre les hommes et les femmes en entreprise, nous nous intéressons également à leur opinion sur les stéréotypes présents dans les organisations.

Figure 1 : Stéréotypes masculins en entreprise

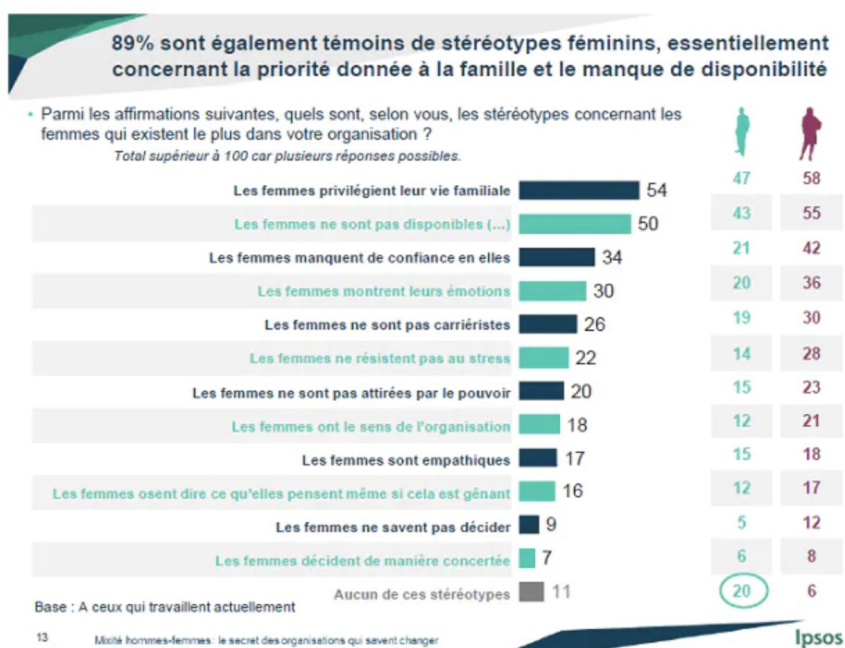


Source : IPSOS

<sup>2</sup> Mixité hommes-femmes : le secret des organisations qui savent changer. *Grandes écoles au féminin*. 2015. [En ligne] Disponible sur : <https://bit.ly/3raB38x>(consulté le 15-02-2022).



Figure 2 : Stéréotypes féminins en entreprise



Source : IPSOS

Les analyses ci-dessus nous montrent une nouvelle fois que les stéréotypes au sujet des femmes et des hommes concernent en grande partie leur disponibilité pour leur travail ; 54 % des personnes interrogées pensent que les femmes ont tendances à privilégier leur vie de famille au détriment de leur carrière professionnelle, parmi ces 54 % on compte 47 % d'hommes et 58 % de femmes. À l'inverse, 51 % des personnes interrogées pensent que les hommes sont disponibles pour se consacrer à leur carrière ; ici encore nous notons qu'une majorité de femmes le pense.

Les stéréotypes qui ressortent concernent également le manque de confiance que les femmes ont en elles, leur manque de disponibilité, ainsi que leur aisance à exprimer leurs émotions. Concernant les hommes, ils sont sûrs d'eux, ils ont soif de pouvoir et se consacrent à leur carrière professionnelle.

## I-2 - L'émancipation des femmes

Les questions autour de la place des femmes sont indémodables, et pour cause, malgré les nombreux combats menés pour l'égalité des sexes, cette parité tant attendue n'est toujours pas présente à notre époque. Les avancées ont certes été nombreuses depuis un siècle maintenant, mais est-ce suffisant pour autant ?

Pour relater les avancées concernant la place des femmes au sein de la société, il est nécessaire de parler d'Olympe de Gouge, cette femme française qui est considérée comme l'une des pionnières du féminisme grâce à ses idées avant-gardistes. Née dans une époque où les femmes étaient considérées comme inférieures à l'homme d'un point de vue légal et juridique, ces dernières devaient être placées sous l'autorité d'un homme, que ce soit son père ou son mari. C'est en 1791 que cette grande femme a déclaré « *La femme naît libre et demeure égale en droits à l'homme* » dans la *Déclaration des droits de la femme et de la citoyenne*. Olympe de Gouges se fait tuer pour défendre ses idées, et ses premières tentatives pour faire évoluer la place de la femme n'auront pas suffi.

Le XX<sup>ème</sup> siècle aura été quant à lui un tournant historique concernant les droits des femmes grâce aux différentes vagues que le féminisme a connues mais également aux grandes figures telles que Simone de Beauvoir (1908-1986) avec son ouvrage "*Le deuxième sexe*" ou encore Simone Veil (1927-2017) qui a permis aux femmes de disposer librement de leur corps en 1975 avec le droit à l'avortement.

La première vague de féminisme a eu lieu dans la première partie du XX<sup>ème</sup> siècle et a abouti à l'obtention du droit de vote pour les femmes ainsi que l'accès aux mêmes droits que les hommes dans tous les domaines. La seconde vague est quant à elle apparue dans la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, plus précisément aux alentours de mai 1968. Les années 70' ont d'ailleurs marqué la naissance du MLF, le mouvement de libération des femmes et la fameuse loi Veil qui a permis aux femmes de disposer librement de leur corps.

### I-3- La ségrégation salariale sexuée

#### I-3-1 Définition générale du concept de ségrégation genrée

Karine BRIARD définit la ségrégation professionnelle comme « *une situation où les travailleurs sont assignés, de droit ou de fait, à des professions différentes en fonction de leurs caractéristiques intrinsèques, comme leur sexe ou leur origine ethnique.* » (Karine BRIARD, 2019). Ici en l'occurrence nous parlerons seulement de ségrégation professionnelle sexuée, qui ne concerne que les différences faites dans le secteur professionnel entre les hommes et les femmes.

Nous sommes à une époque où une grande majorité des entreprises recherchent la mixité et la diversité, néanmoins nous constatons que les métiers restent très genrés, il y a les métiers « *de femme* » et les métiers « *d'homme* ». Il est d'ailleurs encore rare de nos jours de trouver des hommes secrétaires, c'est ce que rapporte une étude menée par l'INSEE : 97,3% des personnes exerçant le métier de secrétaires sont des femmes. Les femmes se dirigent principalement vers des métiers de soins, de contact, des métiers qui rappellent le rôle d'une femme ou d'une mère mais généralement sans trop de responsabilités.

Karine Briard nous définit ce qu'est un métier à prédominance masculine et un métier à prédominance féminine « *le sex ratio du métier – c'est-à-dire les parts respectives de femmes et d'hommes – prenant en référence, soit une parité absolue (50 %), soit une parité relative reflétant la répartition femmes-hommes dans l'emploi total. Le métier est alors considéré comme non mixte lorsque la proportion de l'un des sexes s'éloigne de la parité d'un delta généralement compris entre 10 et 20 points de pourcentage.* » (Karine Briard, 2020). Suite à cette définition qui nous explique sur quoi se base les expressions de métier à prédominance masculine et féminine, Karine Briard nous démontre ensuite que la présence de métier à temps partiel est beaucoup plus présent dans les métiers à prédominance féminine : 33% contre 16% dans les métiers à prédominance masculine pour les femmes.

### I-2-2 Le choix des femmes de se diriger vers la stabilité à travers leur métier

D'après Anne-Lorraine Wagner-Guillermou, Isabelle Barth (2015) le choix des femmes étudiantes se dirige principalement vers des options professionnelles peu risquées ou qui leur offriront davantage de stabilité dans leur carrière. Cette stabilité est choisie quitte à sacrifier des possibilités d'évolution et accepter un salaire moins élevé dans leur carrière future. On constate également que le fait d'être marié ou en couple influe sur ces choix faits par les femmes, cela influe sur leur besoin de stabilité.

Concernant les hommes, ils sont quant à eux largement dominants sur les postes de cadres dirigeants. Il est inscrit dans les mœurs que les hommes sont de nature plus stratèges et ont une âme de meneur. Ces stéréotypes liés aux genres persistent-ils au point de convaincre les femmes qu'elles ne peuvent se diriger vers des métiers de carrières ? La question de la vie de famille est restée centrale dans ces décisions de vie.

En effet comme dit précédemment par Anne-Lorraine Wagner-Guillermou et Isabelle Barth (2015): le processus de socialisation a un impact important dans ces décisions de vie future : *« Cette socialisation et l'éducation qui l'accompagne vont les conduire à des souhaits de carrière élaborés lors de ce processus. »* C'est lors de la socialisation primaire que les enfants, qui sont alors en pleine construction et recherche d'identité, se construisent. De manière générale, les premiers exemples que l'on a dans sa vie sont nos parents, il n'est donc pas rare de reproduire le même schéma que ses parents. Les jeunes filles ont tendance à s'identifier à leur premier modèle, celui de leur mère, ce qui est également le cas pour les jeunes garçons qui s'identifient facilement à leur père. *« Cette identité sexuée et le processus de socialisation qui la construit déterminent les choix d'orientation dès le plus jeune âge et se perpétuent dans le choix des études »* (Anne-Lorraine Wagner-Guillermou, Isabelle Barth, 2015). *« Ce type d'activité est associé au travail reproductif domestique et tombe dans le domaine des compétences féminines, en accord avec l'image stéréotypée de ce que les femmes devraient être. »* (Lorraine BIRR, 2014). Ici l'auteur met en avant le fait que les stéréotypes restés ancrés dans les mentalités persistent et les femmes ont des catégories de métier prédestiné par les qualités que l'on y attend, des qualités dites féminines telles que « la

facilité à communiquer et à montrer de l'empathie, ou encore la patience, la propreté et le tact". A l'inverse les qualités que l'on retrouve dans les métiers masculins sont "la force physique, l'aptitude à supporter la saleté, la capacité de s'imposer et le sens de la technique »

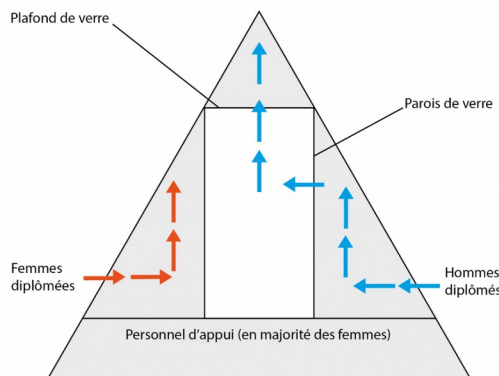
## II - Les difficultés liées à l'évolution

### II-1- Le plafond de verre

La place des femmes dans la société et plus particulièrement au sein des entreprises est au cœur de nombreuses études, ces dernières nous démontrent que l'évolution des femmes sur le plan professionnelle est plus compliquée que pour les hommes. Le « *plafond de verre* » est une image qui permet de démontrer que les femmes peinent à évoluer, davantage que les hommes. « *Cette métaphore exprime les obstacles, visibles ou invisibles, que rencontrent les femmes dans la progression de leur carrière.* » (Pascal Borel, Richard Soparnot, 2015)

Cette idée est apparue dans les années 1970 aux États-Unis, période durant laquelle se sont largement développés les mouvements féministes, qui se sont rapidement répandus dans le monde. De plus en plus de femmes ou de chercheurs en sociologie utilisent ce terme dans les études portant sur la place de la femme au sein d'une entreprise.

Figure 3 : Plafond et parois de verre dans la pyramide organisationnelle.



Source : Étude ORSE

Force est de constater que les femmes sont bien moins présentes que les hommes aux postes de cadres dirigeants. C'est par ailleurs ce que nous montre une étude publiée par l'INSEE<sup>3</sup> en 2022. Parmi les cadres dirigeants des entreprises, on compte seulement 23,7% de femmes pour les entreprises qui comptent entre 250 et 499 salariés. On en compte 26,2% pour les entreprises de 500 à 999 salariés, et enfin seulement 27% pour les entreprises de plus de 1000 salariés. Ce tableau nous permet également de constater l'écart largement prononcé de la différence de salaire entre les hommes et les femmes, les femmes étant largement moins bien payées, même aux postes de cadres dirigeants.

Figure 4 - Répartition et écart de salaire parmi les cadres dirigeants salariés du secteur privé en 2019

	Effectif	Part des femmes (en %)	Salaire net annualisé moyen (en euros)		Écart femmes/hommes (en %)
			Femmes	Hommes	
<b>Nombre de salariés dans l'entreprise (y c. dirigeants)</b>					
250-499 salariés	11 460	23,7	92 200	116 600	20,9
500-999 salariés	11 950	26,2	91 720	117 840	22,2
1 000 salariés ou plus	47 260	27,0	87 950	116 820	24,7
<b>Âge du cadre dirigeant</b>					
Moins de 30 ans	1 080	47,1	35 580	39 000	8,8
30-49 ans	34 280	31,1	79 530	93 580	15,0
50 ans ou plus	35 300	21,0	107 140	138 520	22,7
<b>Ensemble</b>	<b>70 660</b>	<b>26,3</b>	<b>89 210</b>	<b>116 960</b>	<b>23,7</b>

Source : INSEE

3. Femmes et hommes, l'égalité en question, INSEE, 2022. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkCm> (consulté le 02/05/2023)

Ce sont ces constats qui ont amenés l'idée du plafond de verre, bien que de nombreuses entreprises mettent en place des mesures afin de lutter contre cette nouvelle métaphore, les chances d'accéder aux postes de cadres, et d'évoluer rapidement au sein des entreprises, restent plus aisées pour les hommes que pour les femmes.

L'égalité peut être présente dans un grand nombre d'entreprises, mais cette dernière se fait de plus en plus rare lorsque l'on évolue dans la hiérarchie. Les postes de cadres dirigeants sont en grande majorité occupés par des hommes. « *Partout, on constate que les femmes sont de plus en plus rares au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie et qu'elles demeurent minoritaires dans les postes de décisions et de responsabilités de haut niveau.* » (Revue française de gestion, 2004)

Comme dit précédemment, les femmes qui occupent des postes de cadres sont moins nombreuses que les hommes, on compte 35% de femme contre 43% d'homme<sup>4</sup>. Un autre point non négligeable à prendre en considération est également le fait que lorsque ces dernières occupent des postes de management, il s'agit en grande partie de management de proximité avec des équipes plus restreintes, des objectifs moins importants et également des budgets moins conséquents et par conséquent avec moins de responsabilités que les hommes. Nous retrouvons ici l'idée que les femmes sont moins enclines à diriger que les hommes, c'est ce que font ressortir les stéréotypes liés aux genres dans la société.

« *Le système social dans lequel nous agissons est bâti sur un ensemble de stéréotypes qui déterminent plus ou moins nos actions. Force est de constater qu'en ce qui concerne les femmes, de nombreux stéréotypes conditionnent leur orientation et leur carrière professionnelle.* » (Borel, Soparnot, 2015) Ici nous retrouvons l'idée que la société conditionne les femmes à des professions davantage tournées vers le contact humain, des postes avec moins de responsabilité et moins de possibilité d'évolution.

---

<sup>4</sup> Inégalités femme-hommes chez les cadres, APEC, 2021. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/f2W3> (consulté le 02/05/2023)

C'est ce conditionnement que les femmes rencontrent dès leur plus jeune âge qui a créé ce plafond de verre.

## **II-2- Les femmes et le choix de la maternité**

Les discriminations de sexes sont bel et bien présentes dans notre société, et sont davantage subies par les femmes. Bien que les discriminations salariales semblent en baisse, l'écart présent entre les salaires des hommes et des femmes persiste et semble stagner. Il existe plusieurs réponses à ce problème, le fait que la maternité soit généralement associé au rôle de la femme en fait partie.

Ici, nous aborderons le sujet de l'interruption de carrière et du temps partiel imposé pour les femmes lors de la maternité. En effet, la question de la maternité a toujours été et est encore de nos jours un sujet qui semble ne concerner que les femmes. Ces derniers pensent généralement à ce sujet avant même d'entreprendre une grande carrière. Les femmes doivent envisager le scénario d'une probable maternité au cours de leur carrière et certains de leurs choix vont en dépendre. Pourquoi la maternité reste une problématique uniquement pour les femmes ?

La France a pourtant tenté quelques démarches afin d'inverser la tendance et de banaliser davantage le congé paternité qui permettra aux hommes, eux aussi, de s'occuper du nouveau-né et ainsi permettre à la mère de, peut être, pouvoir reprendre le travail plus tôt. C'est en 2002 que la France adopte le congé paternité, ce dernier est alors fixé à 25 jours calendaires pour le premier enfant puis 32 jours pour les enfants suivants<sup>5</sup>. Le congé maternité est quant à lui instauré en 1980, ce dernier est plus long et il est divisé en deux parties : le congé prénatal de 6 semaines et le congé postnatal de 10 semaines. Ces durées varient selon les situations, selon le nombre d'enfants par exemple.

La question que nous pouvons nous poser est donc de déterminer si les écarts de salaire se justifie par une implication moins importantes des femmes qui ont fait le choix

---

<sup>5</sup> Congé de paternité et d'accueil de l'enfant d'un salarié du secteur privé, Service public, 2021. [En ligne] Disponible sur : <https://bit.ly/3DTVtYH> (consulté le 12-12-2021).



de favoriser leur vie de famille au détriment de leur carrière professionnelle ou est ce que les femmes sont contraintes d'opter pour des carrières moins rémunératrices afin de pouvoir concilier leur carrière et leur vie de famille.

Dans un article publié en 2021<sup>6</sup>, on nous démontre le fait que le congé parental soit mal perçu par les employeurs, en l'occurrence pour les hommes « *Encore aujourd'hui, les entreprises perçoivent très mal un homme qui décide de rester à la maison pour prendre soin de sa famille* ». Et pour cause, la maternité est encore perçue comme une affaire de femme à notre époque. Dans cet article, Manuela Spinelli explique ce phénomène par plusieurs raisons :

- L'indemnisation des congés parentaux trop faible ; les foyers perdent beaucoup d'argent en prenant des congés parentaux, que ce soit à temps plein ou à temps partiel. Dans la majorité des couples, la contribution aux revenus du foyer reste inférieure chez la femme que chez l'homme, c'est ce que l'on retrouve dans cette étude menée par l'INSEE<sup>7</sup> en 2011.

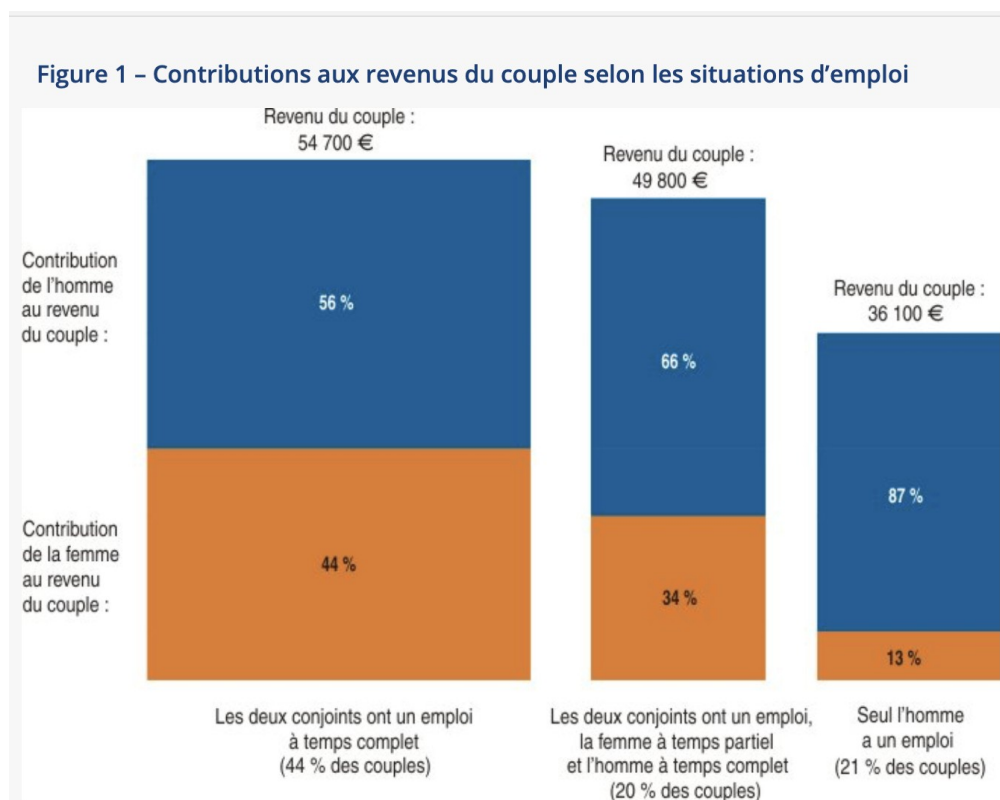
En effet, cette étude a été menée en 2011 dans des couples composés d'un homme et d'une femme âgés de 20 à 59 ans. D'après le graphique ci-dessus, nous pouvons voir que pour les couples où les deux occupent un emploi à temps plein, l'homme contribue à 56 % des revenus du foyer, contre 44 % pour la femme. Ceci explique qu'au moment de faire le choix de savoir qui prendra le congé parental, les couples choisissent de renoncer au salaire le moins élevé, c'est-à-dire celui de la femme.

---

<sup>6</sup> En France, qui a peur du congé parental, Siècle digital, 2021. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkBI> (consulté le 10/05/2023).

<sup>7</sup> Ecart de revenus au sein des couples, INSEE, 2014. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkBV> (consulté le 10/05/2023)

Figure 5 : Contributions aux revenus du couple selon les situations d'emploi



Source : INSEE

- La deuxième explication est le fait que la parentalité est encore considérée comme une affaire de femme. Comme nous avons pu le voir dans la partie précédente, les mentalités évoluent, mais seulement jusqu'à un certain stade.

D'après les chiffres de l'INSEE<sup>8</sup> paru en juin 2013, « *Après une naissance, un homme sur neuf réduit ou cesse temporairement son activité contre une femme sur deux.* » On nous indique que 12 % des pères ont modifié leur temps de travail après la naissance de leur enfant. En ce qui concerne les femmes, 42 % ont réduit ou cessé leur activité à

<sup>8</sup> Après une naissance, un homme sur neuf réduit ou cesse temporairement son activité contre une femme sur deux, INSEE, 2013. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkCO> (consulté le 15/05/2023)

la naissance du premier enfant, 63 % à la naissance du second et 70 % à la naissance d'un troisième ou plus.

Si l'on analyse plus en détail, nous pouvons relever le fait que seulement 2 % des pères ont interrompu leur activité de travail pendant au moins un mois pour s'occuper de leur plus jeune enfant en prenant un congé paternité à temps plein, tandis qu'on compte 28 % de mères.

Tableau 2 : Un parent sur trois réduit ou interrompt son activité au moins un mois pour son enfant.

	Père	Mère			Ensemble	Ensemble
		Pour un premier enfant	Pour un deuxième enfant	Pour un enfant de rang 3 ou plus		
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>A interrompu son activité professionnelle pendant au moins un mois pour s'occuper de son plus jeune enfant</b>	<b>5</b>	<b>28</b>	<b>40</b>	<b>55</b>	<b>37</b>	<b>21</b>
en prenant un congé parental à temps plein	2	17	33	45	28	15
en utilisant uniquement des jours de congé	2	3	3	2	3	2
par d'autres arrangements	2	9	4	9	6	4
<b>A réduit son temps de travail pendant au moins un mois pour s'occuper de son plus jeune enfant</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>31</b>	<b>19</b>
en prenant un congé parental à temps partiel	2	13	26	28	21	11
en passant à temps partiel ou en réduisant ses horaires de travail	2	8	8	6	8	5
en utilisant uniquement des jours de congé	2	1	1	0	1	2
par d'autres arrangements	1	2	1	3	1	1
<b>A interrompu ou réduit son activité professionnelle</b>	<b>12</b>	<b>42</b>	<b>63</b>	<b>70</b>	<b>55</b>	<b>33</b>

Source : INSEE

Toujours d'après cette étude menée par l'INSEE en juin 2013, on peut étudier le lien entre l'interruption de l'activité professionnelle et le niveau d'étude des femmes, leur catégorie socioprofessionnelle ou encore le statut de l'emploi.

- Plus les femmes sont diplômées, et moins elles interrompent leur temps de travail lorsqu'elles ont des enfants. On relève que 47 % des femmes ayant un CAP ou BEP ou un diplôme de niveau inférieur ont totalement interrompu leur activité après leur congé maternité. Les femmes diplômées de diplômes supérieurs au bac +2 ne sont que 29 % à l'avoir fait.
- Les catégories socioprofessionnelles semblent également entrer en considération ; il semble que les femmes cadres ou de professions intermédiaires soient moins enclines à interrompre leur activité, on en recense 31 %, contre 43 % chez les ouvrières et les employées.
- Enfin, on fait le lien avec le statut de l'emploi, en prenant en considération si cette dernière est du secteur privé ou du secteur public. Il semblerait que les salariées du secteur public soient moins nombreuses à interrompre leur activité, on en compte 29 %, contre 41 % dans le secteur privé.

Figure 6 : Les femmes les plus diplômées sont moins enclines au congé parental.

② Les plus diplômées peu enclines au congé parental

	Part de mères		
	ayant interrompu leur activité	ayant réduit leur activité	ayant interrompu ou réduit leur activité
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>31</b>	<b>55</b>
<b>Diplôme</b>			
CAP-BEP ou diplôme de niveau inférieur	47	23	57
Bac	33	27	51
Bac + 2	33	45	62
Diplôme de niveau supérieur à Bac + 2	29	32	50
<b>Catégorie socioprofessionnelle en 2010 ou du dernier emploi</b>			
Cadres ou professions intermédiaires	31	37	55
Employées ou ouvrières	43	26	56
<b>Statut de l'emploi en 2010 ou du dernier emploi</b>			
Salariées du privé	41	28	55
Salariées du public	29	38	58

Source : INSEE

## **II-3- Les femmes plus diplômées mais moins bien payées**

### I-3-1 - Les femmes font davantage d'étude mais avec des souhaits de carrières moindre

D'après l'INSEE<sup>9</sup>, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à poursuivre leurs études dans le supérieur, on compte d'ailleurs 44,7% des femmes diplômés du supérieur contre 35,3% d'hommes. Cette différence est marquée dès le bac général, les femmes réussissent plus l'épreuve du bac général que les hommes, 95,2% contre 92,3%. Nous retrouvons par ailleurs davantage d'hommes aux préparations des bacs professionnels, on compte 34,6% d'hommes contre seulement 24,7% de femmes. Les bacs professionnels proposent généralement une formation conçue pour une intégration rapide de la vie active, ces derniers feraient donc moins d'études, ou des études plus courtes. C'est ce que démontre une étude menée par l'INSEE en 2016, bien que la modification de la voie professionnelle en 2009 permet désormais aux bacheliers professionnels de poursuivre plus facilement leurs études, il n'y en a qu'une minorité, qui forment les meilleurs élèves de ces voies professionnelles qui poursuivent vers des études supérieures.

La ségrégation professionnelle sexuée a un réel impact sur les choix d'avenir des femmes. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, lors de la socialisation des individus, la plupart d'entre eux reproduisent les schémas habituels, en l'occurrence ici, les femmes se dirigent davantage vers des professions à prédominance féminine et les hommes vers des métiers à prédominance masculine. Et ces différents choix commencent lors des choix d'études. Les individus se tournent vers des métiers qui semblent leur ressembler et qui sont en concordance avec leur personnalité « *choisir un métier permet à un individu d'exercer ses compétences et d'exprimer sa personnalité.* » (Gavoille, Lebègue, Parnaudeau, 2014)

Lorraine Birr (2010), aborde également le sujet des études et des femmes. Elle met par ailleurs en exergue le fait que ces dernières se distinguent par de meilleurs résultats scolaires et le fait qu'elles fassent davantage d'études supérieures « *elles obtiennent en*

---

<sup>9</sup> Plus diplômées que les hommes, les femmes perçoivent des salaires moins élevés, INSEE, 2021. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkCT> (consulté le 19/05/2023)

*moyenne des certifications de formation d'un niveau supérieur à celles des jeunes hommes du même âge et qu'elles se distinguent dans les diverses filières de formation par leurs meilleurs résultats scolaires. »* Les femmes sont donc davantage diplômées que les hommes, mais elles se cantonnent à des formations qui leur permettent peu d'évolution et un salaire moins important. C'est d'ailleurs ce que relève Anne-Lorraine Wagner-Guillermou et Isabelle Barth (2015) « *Les inégalités par des traits de personnalité et goûts spécifiques des femmes qui les orienterait vers certains choix de carrières moins rémunérées. »*

Cette question concernant la rémunération est également abordée par Isabelle Collet et Françoise Vouillot (2019) « *Par ailleurs, les filières dans lesquelles les filles se retrouvent majoritaires sont celles qui ne seront pas les mieux rémunérées. La part des femmes en école d'ingénieurs atteint tout juste la barre des 30 % alors qu'elles sont plus de 70 % en lettres et langues. »* Ici aussi les auteures soulignent le fait que malgré un parcours commun jusqu'à 16 ou 17 ans grâce à la mixité des écoles, les hommes et les femmes se dirigent d'eux mêmes vers des cursus différents, qui semblent davantage leur convenir et qui mettent en avant encore à ce jour les stéréotypes rattachés aux genres.

### *II-3-2 - Des inégalités salariales toujours marquées*

Malgré les évolutions constaté, au fil des décennies, le fait que les femmes aient de plus en plus accès à la formation, nous avons donc pu constater que ces dernières se cantonnent aux mêmes types de métiers qui sont généralement des métiers à prédominance féminine, qui leur apporte plus de stabilité et de confort. Ces mêmes métiers qui limitent les possibilités d'évolution et également le montant du salaire. Malgré tout cela, les femmes restent toujours moins bien payées que les hommes, et ce constat ne semble pas s'améliorer. C'est d'ailleurs ce que révèlent Nicole et Jean GADREY « *le niveau de diplôme des filles dépasse de plus en plus celui des garçons, les rémunérations augmentent en moyenne avec le niveau de diplôme, et pourtant les femmes restent nettement moins payées que les hommes et l'écart salarial est quasiment stagnant depuis de nombreuses années. »* (2017)

Le couple a mené de nombreuses études à ce propos et mettent en avant les inégalités salariales toujours largement présentes. Ils font d'ailleurs part du paradoxe présent entre le niveau d'étude et les inégalités salariales entre les hommes et les femmes. En effet, comme dit précédemment, malgré le fait que les femmes soient en moyenne plus diplômées que les hommes, ces dernières restent moins bien payées que ces derniers. Pourtant en France le salaire varie plus ou moins selon le niveau d'étude. Une étude publiée par Studyrama en 2022<sup>10</sup> démontre bien que les jeunes diplômés d'un bac +2 peuvent espérer un salaire annuel de 29 500€, un titulaire d'un bac +3 ou +4 peut quant à lui espérer un salaire annuel autour de 39 000€. Pourtant le constat reste le même depuis des années maintenant, les femmes restent moins bien payées que les hommes.

Tableau 3 : Revenus du travail mensuels nets moyens, salariés et non salariés en 2013.

	Hommes	Femmes	(H-F)/F (en %)
Brevet et moins	1 598	1 130	41,4
CAP BEP	1 718	1 260	36,3
Bac	1 870	1 403	33,3
Bac +2	2 369	1 677	41,2
Bac +3 et plus	3 148	2 153	46,2
Ensemble, sans prise en compte des diplômés	2 112	1 573	34,3

Sur ce tableau également présenté par Nicole et Jean GADREY (2017) on nous démontre le niveau de rémunération selon le niveau d'étude entre les hommes et les femmes. Nous pouvons en déduire que le niveau d'étude a un impact sur le salaire des individus, en effet, on augmente d'environ 1500€ entre le salaire moyen d'un homme diplômé d'un brevet et un homme diplômé d'un bac +5. Nous pouvons également constater une large différence entre les salaires des hommes et des femmes. A niveau d'étude égal, nous pouvons voir des disparités allant de 300€ à quasiment 1000€ de différence en moyenne.

<sup>10</sup>Le salaire annuel des jeunes diplômés en France est de..., Studyrama, 2022. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkD8> (consulté le 19/05/2023)

### **III - Spécificité du secteur de l'hôtellerie**

#### **III-1 - L'accès aux métiers de l'hôtellerie restauration**

Les métiers de l'hôtellerie sont accessibles à tout niveau d'études, le secteur du tourisme et de l'hôtellerie restauration comptent de nombreuses formations à partir du CAP ou du BAC, ou des formations dans le supérieur avec des BTS, des licences et des masters. Ce sont également des métiers avec de grandes possibilités d'évolution, et les diplômes ne sont pas obligatoires pour intégrer ce secteur. Néanmoins, avec des diplômes certifiant un certain niveau d'étude dans le domaine, les postes à responsabilité sont plus facilement accessibles. C'est par ailleurs ce que nous retrouvons dans cet article<sup>11</sup> qui présente les différents parcours possibles menant aux métiers de l'hôtellerie, il est indiqué que les études favorisent l'ascension plus rapide aux postes à responsabilité et aux postes de management du secteur.

Reprenons comme exemple les directrices d'hôtel que nous avons pu interroger au sujet de leur parcours lors d'entretiens l'année dernière. L'une des directrices<sup>12</sup> est titulaire d'un BTS action commerciale ainsi que d'une licence de droit et de gestion de la filière vitivinicole. Son parcours lui a permis d'effectuer un stage au sein de l'hôtellerie, elle a pu évoluer au sein de cet établissement et atteindre son poste actuel de directrice d'hôtel 4\* au sein de la chaîne d'hôtels mondialement connu, Accor.

La deuxième directrice avec qui nous avons pu nous entretenir n'a pas effectué son parcours scolaire et universitaire en France, mais en Autriche. Les diplômes ne sont pas les mêmes qu'en France, elle a néanmoins suivi une formation de 5 ans qui l'a formée aux métiers du tourisme et durant laquelle elle a découvert les métiers de l'hôtellerie. Cette formation permettait de découvrir les différents cœurs de métier que regroupent l'hôtellerie restauration, et d'avoir un visuel plus large sur les possibilités qu'offre ce diplôme.

---

<sup>11</sup>Richard Marine , Quelles études et quels diplômes pour se préparer aux métiers de l'hôtellerie ? , L'Étudiant, 16 Novembre 2021, [En ligne] Disponible sur : <https://bit.ly/3xbQu4f> (consulté le 15-12-2021)

<sup>12</sup> L'accès aux postes de direction en hôtellerie, mémoire M1 Hannah Lambert, 2022.



Ces deux exemples peuvent laisser croire que l'accès aux postes de direction dans l'hôtellerie de moyenne et haute gamme est peut-être plus facilement atteignable avec des diplômés de l'enseignement supérieur.

### **III- 2 - La place de la femme dans ce secteur**

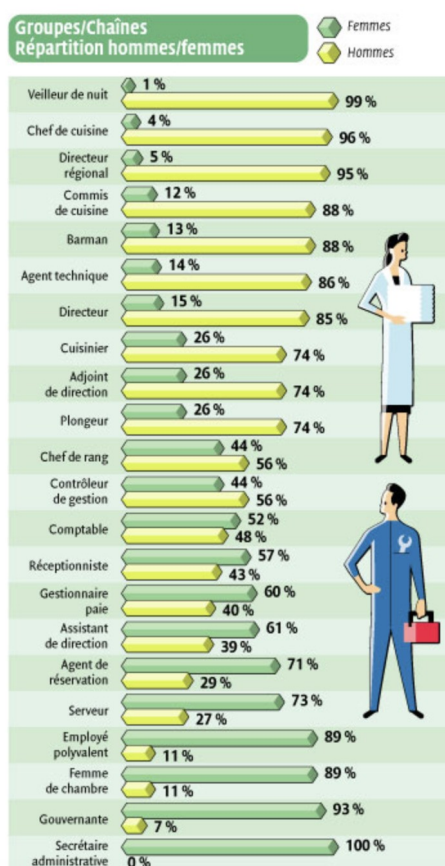
Comme il a été évoqué dans le chapitre précédent, les stéréotypes liés aux femmes ont encore une grande importance dans la société actuelle, bien que l'on note de grandes améliorations. Pour autant, le secteur de l'hôtellerie est encore bien souvent considéré comme un secteur de femmes, et pour cause, l'image de la femme de maison est encore ancrée dans les mœurs. Les femmes doivent savoir tenir une maison, et recevoir. Ces stéréotypes que l'on retrouve, font des femmes les hôtesse idéales et le secteur de l'hôtellerie pourrait être considéré comme un secteur féminin, mais en réalité ce n'est pas tout à fait le cas.

Prenons en exemple la figure ci-dessous<sup>13</sup>, bien que cette dernière soit parue en 2006, nous retrouvons tout de même, de manière générale, les différences flagrantes entre les postes dit « *féminins* » et « *masculins* »

---

<sup>13</sup> L'égalité hommes-femmes peine à s'imposer, L'Hôtellerie Restauration, 2006. [En ligne] Disponible sur : <https://bit.ly/3KnbKaZ> (consulté le 15/05/2023).

Figure 7 : Répartition des hommes et des femmes dans les groupes/ chaînes.



Si l'on s'intéresse de plus près aux chiffres de la répartition hommes et femmes selon les secteurs, nous pouvons noter que les métiers majoritairement féminins sont le métier de secrétaire administrative (100 %), le métier de gouvernante (93 %) et le métier de femme de chambre (89 %). En ce qui concerne les métiers d'hommes dans l'hôtellerie de chaîne, on retrouve les veilleurs de nuit (99 %), les chefs de cuisine (96 %) et les directeurs régionaux (95%).

En effet, les secteurs des étages, de la réception et de l'administratif sont essentiellement occupés par les femmes. Ces métiers sont étroitement liés aux tâches qu'effectuaient les maîtresses de maison durant les siècles précédents, une image à laquelle la société peine à se défaire, l'image de la femme qui a peu de responsabilités et qui se contente d'accueillir. À l'inverse, les hommes occupent des postes à responsabilité tels que le métier de chef de cuisine, les métiers de direction, également

pourvu en majorité par des hommes, on note 85 % d'hommes face à seulement 15 % de directrices dans les hôtels de chaîne ; les femmes représentent seulement le tiers de ces postes.

Dans cet article<sup>14</sup> paru en 2022, il met en avant le chemin parcouru dans le secteur de l'hôtellerie restauration concernant l'évolution des femmes. Néanmoins, nous constatons encore une fois que dans le secteur, les femmes restent majoritairement cantonnées aux postes opérationnels et beaucoup moins aux postes de direction, l'article nous cite d'ailleurs des chiffres parlant « *Plus de 90 % des directeurs d'hôtels 4 étoiles à Paris et en région parisienne sont des hommes.* » Cela s'expliquerait, d'après l'article, par le fait que les femmes restent à ce jour moins disponibles que les hommes pour leur carrière professionnelle, dû à leur rôle d'épouse, de mère de famille, qui leur est encore à ce jour attribué, comme nous l'avons évoqué dans le chapitre précédent.

---

14 Être une femme dans le secteur de l'hôtellerie restauration, Brigad, 2022. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkDC> (consulté le 18/05/2023).

## **Chapitre 2 - L'adoption de nouveaux dispositifs pour favoriser la parité entre hommes et femmes**

Dans ce second chapitre, nous allons mettre en avant les différents processus qui ont vu le jour au sein des entreprises dans le but d'instaurer un climat social agréable pour les parties prenantes des structures, particulièrement pour les employés. Comme nous avons pu le constater précédemment, le XXème siècle aura été source de renouveau pour la place des femmes en entreprise, nous avons pu constater une ouverture des esprits qui ont permis aux femmes de se faire une place dans le monde professionnel et ces dernières peuvent désormais prétendre à une presque égalité face aux hommes. Ces avancées ont également pu voir le jour grâce à quelques concepts tels que les démarches RSE ou encore la notion de bien être au travail. Ces différentes idées ont été instaurées dans un contexte où l'ère des relations humaines est au cœur des priorités dans le monde professionnel.

Nous allons donc, dans un premier temps, aborder les question RSE des entreprises, et de quelle manière ce concept s'insère dans le secteur de l'hôtellerie restauration. Nous nous focaliserons sur les enjeux sociaux des entreprises et de quelle manière cela se traduit au cœur des objectifs des entreprises et le lien que nous pouvons en faire pour l'égalité des hommes et des femmes.

Nous analyserons par la suite quelle est l'importance d'une fonction RH dans les entreprises, au vu des évolutions des mentalités et dans un contexte où les relations humaines sont au cœur des priorités des managers.

Enfin , nous allons essayer de comprendre de quelle manière l'ère des relations humaines a pu avoir un impact positif sur les entreprises, de quelle façon les mentalités ont évolué jusqu'à nos jours. Nous verrons que de nombreuses études ont été élaborées dans le but de faire le lien entre le bien-être et la productivité au travail. La considération apportée aux individus en tant que personne et non pas en tant qu'outil de travail, aura permis aux entreprises de modifier leurs enjeux principaux.

## I - Les démarches RSE au sein des groupes hôteliers

La RSE n'a pas toujours existé dans les organisations, issus du développement durable et dans un contexte où les entreprises sont montrées du doigt quant à leur impact sur l'environnement ou sur les enjeux sociaux et économiques, ils doivent désormais rendre des comptes auprès des différentes parties prenantes de leur structure. Nous allons désormais voir de quelle manière les entreprises ont dû peu à peu développer leur démarche RSE, puis nous verrons que ces différentes approches sont généralement adoptées suite à des lois connexes liées au sujet.

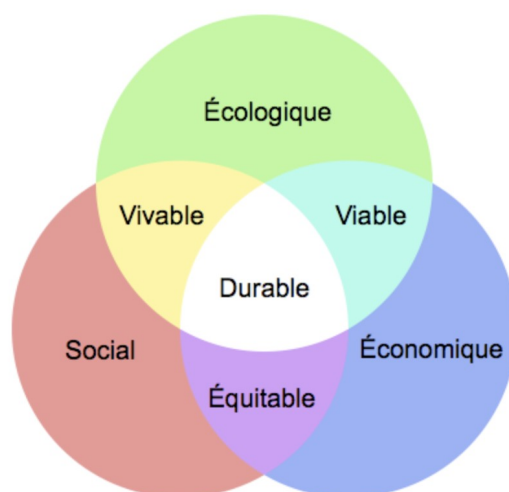
### **I-1 - Définition globale du concept**

Commençons par définir globalement ce qu'est le développement durable. D'après l'INSEE<sup>15</sup>, le développement durable est « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.* » Cette première définition nous permettra par la suite de comprendre dans quel contexte s'inscrit la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Ce concept de développement durable s'inscrit donc dans un contexte environnemental, économique et sociétale d'une croissance non maîtrisée, apparu depuis les années 1970. (Jounot, 2010, p.3) En effet, l'industrialisation et le fort contraste entre les pays développés et les pays sous développés ont amenés cette idée de développement durable qui vise chaque pays à se développer de manière responsable autour de ces trois enjeux principaux.

---

15 Développement durable, INSEE, 2016. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/5OSQ> (consulté le 02/06/2023).

Figure 8 : Les piliers du développement durable



Source : RSE pro<sup>16</sup>

Nous allons désormais faire le lien entre cette définition du développement durable avec la responsabilité que les entreprises ont dans ce concept. En effet, lorsque ces premières questions autour du développement durable ont émergé, ce sont les entreprises qui ont été montrées du doigt, elles sont considérées comme les « *principaux agents de cette activité* » (Capron et Quairel, 2016). En effet, la société demande désormais de la transparence sur les trois piliers du développement durable : leur résultat économique, mais également sur leur comportement à l'égard des individus et aussi sur l'environnement.

Selon AFNOR<sup>17</sup>, la responsabilité sociétale des entreprises désigne « *la prise en compte de préoccupations sociales et environnementales dans les différentes activités économiques des entreprises. Chaque entreprise qui pratique la RSE a un impact positif sur la société tout en contribuant au développement durable et au respect de l'environnement.* »

<sup>16</sup>Les piliers du Développement Durable, RSEpro, 2011. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/74hn> (consulté le 02/06/2023).

<sup>17</sup>Définition de la RSE, AFNOR. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkEi> (consulté le 15/06/2023).

Les démarches RSE visent donc à ce que les entreprises déterminent les leviers de qualité sur lesquelles reposent leur développement, en prenant en compte les trois enjeux principaux du développement durable. Reprenons les différentes étapes qui ont mené à la RSE que nous connaissons aujourd'hui. C'est aux États-Unis que naît cette idée de responsabilité des entreprises, c'est Howard Bowen<sup>18</sup> qui partage son idée au travers de son livre « *Corporate Social Responsibility* » qui deviendra plus tard « *Responsabilité Sociale des Entreprises* ». Dans cet ouvrage, Bowen (1953), explique que les sociétés doivent respecter les lois formulées par la société et elle doit tenir un comportement exemplaire aux yeux de ces derniers. A cette époque la notion de responsabilité des entreprises concernait principalement l'aspect économique, c'est d'ailleurs la philosophie de Milton Friedman (1912 - 2006) qui a vu son article « *La responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter leurs profits* » être publié dans le New York Times en 1970. À cette époque, on pensait beaucoup que les dirigeants des entreprises devaient rendre des comptes principalement à leurs actionnaires.

Cette idée va à l'encontre de principes plus modernes qui incluent davantage l'aspect social de la RSE. C'est d'ailleurs Edward Freeman qui développe en premier la notion de « *stakeholders* » traduit par la notion de partie prenante en français. Avec cette approche, Freeman<sup>19</sup> (1999) tente de démontrer que le capital de l'entreprise n'est pas le seul enjeu, ainsi s'insère l'importance de l'enjeu social dans les démarches RSE<sup>20</sup> des entreprises. Ainsi les entreprises ne sont plus seulement responsables devant les actionnaires mais devant la totalité des parties prenantes de celle-ci.

## ***I-2 - Des démarches poussées par des textes de lois***

Comme nous l'avons vu précédemment, les entreprises doivent prouver à la société leur responsabilité sociale, nous allons désormais voir de quelle manière leurs objectifs peuvent être fixés. Il est récurrent que les objectifs que se fixent les entreprises

---

18 Bowen Howard, les clés du management, 2016. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkEr> (consulté le 15/06/2023).

19 RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat, OpenEdition, 2011 [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkED> (consulté le 18/06/2023).

20 Deux conceptions de l'entreprise « responsable » : Friedman contre Freeman, The conversation, 2022.[En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkES> (consulté le 18/06/2023)

découlent de textes de lois les obligeant à être plus responsable. Que ce soit sur les enjeux économiques, écologiques ou sociaux. Dans le but d'être plus responsable, l'État se voit fixer des objectifs aux entreprises, ces dernières peuvent alors les introduire à leur démarche RSE sous une autre forme afin d'en faire un objectif interne à l'entreprise.

Ça a été le cas lors du Sommet de la Terre à Rio en 1992, ce texte adopté en prévision du XXIème siècle avait pour objectif de sensibiliser les États au développement durable autour de 21 objectifs concrets. Le but de ce sommet était aussi d'alerter sur les situations des pays plus ou moins développés. Suite à ce sommet, grand nombre d'entreprises ont inscrit certains de ces objectifs dans leur démarche RSE. Le groupe français Accor s'est inspiré de cet Agenda 21 pour développer un tout nouveau programme RSE, Planet 21 qui se base sur le même principe que l'Agenda 21 avec 21 objectifs basés sur le développement durable.

### **I-3 - Les démarches RSE en hôtellerie**

Dans cette sous-partie nous allons nous intéresser aux démarches RSE appliquées au secteur de l'hôtellerie restauration. Comme nous venons de le voir précédemment, la plupart des démarches sont adoptées à la suite des textes de lois qui leur assignent un grand nombre de responsabilités. Prenons l'exemple de l'aspect écologique auquel le secteur est grandement confronté, le secteur a un très grand rôle à jouer dans ces questions d'actualité et pour cause, à lui seul le secteur du tourisme est la cause de 5% des émissions de gaz à effet de serre. Bien que le secteur aérien en soit le principal fautif, le secteur de l'hébergement compte quant à lui 21% des émissions du tourisme<sup>21</sup>. Le secteur est donc pleinement concerné par les discussions actuelles autour du dérèglement climatique. Que ce soit par sa grande consommation d'eau ou d'énergie, les hôtels vont devoir s'adapter et prendre grand nombre de mesures afin d'adopter une attitude responsable. Bien que certaines mesures ont déjà pu être prises au sein des structures ou plus particulièrement par les groupes hôteliers pour pallier ces problèmes, celles-ci ne s'annoncent pas suffisantes pour la suite.

<sup>21</sup> Le développement durable : un facteur clé du succès dans l'hôtellerie selon le nouveau rapport de Deloitte, Tendence Tourisme, 2014.[En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkFb> (consulté le 19/06/2023)



Nous allons plus particulièrement nous intéresser à l'aspect social du développement durable dans cette partie. Qu'est ce que cela représente exactement pour un hôtel ? Nous allons prendre en exemple la plus grande chaîne hôtelière française : Accor. Cette chaîne d'hôtel composé de 40 marques a adapté sa démarche RSE suite à l'Agenda 21. L'Agenda 21 a été mis en œuvre par la France lors du sommet de Rio en 1992, un programme orienté sur le développement durable. Le groupe Accor s'en est alors inspiré pour créer un nouveau programme de démarche RSE : Planet 21<sup>22</sup>. Ce programme a été adopté par le groupe en 2011 pour la première fois et définit des objectifs pour l'année 2015.

Figure 9 : Planet 21, les 7 piliers et les 21 engagements pour l'horizon 2015

7 piliers	21 engagements	21 objectifs chiffrés pour 2015
 Santé	1. Garantir des intérieurs sains	85% des hôtels utilisent des produits écolabellisés
	2. Promouvoir une alimentation responsable	80% des hôtels mettent en avant des plats équilibrés
	3. Prévenir les maladies	95% des hôtels organisent des formations de prévention pour le personnel
 Nature	4. Réduire nos consommations d'eau	-15% de consommation d'eau entre 2011 et 2015 (hôtels filiales)
	5. Développer le recyclage des déchets	85% des hôtels recyclent leurs déchets
	6. Préserver la biodiversité	60% des hôtels participent au projet de reforestation Plant for the Planet
 Carbone	7. Réduire nos consommations d'énergie	-10% de consommation d'énergie entre 2011 et 2015 (hôtels filiales)
	8. Réduire nos émissions de CO <sub>2</sub>	-10% d'émissions de CO <sub>2</sub> entre 2011 et 2015 (hôtels filiales)
	9. Développer les énergies renouvelables	10% des hôtels utilisent des énergies renouvelables
 Innovation	10. Favoriser l'éco-conception	40% des hôtels intègrent au moins 3 éléments écologiques dans leurs chambres
	11. Faire progresser le bâtiment durable	21 hôtels neufs ou rénovés obtiennent une certification de référence en matière de bâtiment durable
	12. Introduire des offres et technologies durables	20% des hôtels filiales proposent une offre de séminaires verts
 Local	13. Protéger l'enfance face aux abus	70% des hôtels s'engagent pour la protection de l'enfance
	14. Développer des filières d'achats responsables	70% des hôtels achètent et mettent en avant des produits issus de leur pays d'implantation
	15. Préserver les écosystèmes	100% des hôtels bannissent de leurs menus les produits de la mer menacés
 Emploi	16. Faire progresser nos collaborateurs	75% des directeurs d'hôtels sont issus de la promotion interne
	17. Faire de la diversité une richesse	35% des directeurs d'hôtels sont des femmes <sup>†</sup>
	18. Améliorer la qualité de vie professionnelle	100% des pays organisent des enquêtes d'opinion auprès de leurs collaborateurs une fois tous les 2 ans
 Dialogue	19. Conduire nos affaires avec transparence	Accor est présent dans 6 indices ou référentiels responsables reconnus au niveau mondial
	20. Engager nos hôtels franchisés et managés	40% des hôtels sont certifiés ISO14001 ou EarthCheck, quel que soit leur mode de gestion <sup>‡</sup>
	21. Partager notre démarche avec nos fournisseurs	100% de nos contrats d'achat respectent la charte Achats 21 de Accor

<sup>†</sup> (hors Motel 6/Studio 6)  
<sup>‡</sup> hors segment économique

Source : Accor

<sup>22</sup>Planet 21, Accor s'engage à développer une hôtellerie durable, Hrinfos, 2012. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nosx> (consulté le 12/06/2023)

Dans ce programme, le groupe définit 21 objectifs regroupés en 7 piliers : santé, nature, carbone, innovation, local, emploi et dialogue. Chacun de ces sept piliers eux même défini par trois objectifs, ces objectifs sont donc des objectifs RSE, liés au développement durable. Concentrons nous désormais sur certains objectifs sociaux défini par le groupe, nous retrouvons par exemple leur souhait de faire évoluer en interne leur salariés, l'objectif concret est d'atteindre 75% des directeurs issus de la promotion interne. Un autre de leur objectif est de créer davantage de diversité, ils souhaitent atteindre 35% de femmes directrices de leurs établissements. La démarche RSE du groupe prend également en compte les enjeux sociaux de la société actuelle, telle que la mixité en entreprise.

## **II - Les fonctions RH et RSE en hôtellerie restauration**

### **II-1 - Les vertues d'une fonction RH**

Dans cette partie nous allons nous concentrer davantage sur la fonction des ressources humaines (RH) des entreprises. Comme nous avons pu le constater précédemment, la GRH a pris de plus en plus d'ampleur ces dernières décennies alors que l'école des relations humaines s'est largement démocratisée. Nous avons pu le constater, désormais les ressources humaines font partie des principaux enjeux des entreprises. Les managers d'aujourd'hui mettent en avant la notion de bien être au travail, le bien être de leurs employés devient un objectif central.

C'est dans ce contexte également que la fonction RH a trouvé sa place et est devenue une fonction organisationnelle à part entière. Les auteurs des dernières décennies parlent d'une fonction stratégique « *la fonction [RH] elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique.* » (Besseyre des Horts, 1987) Nous retrouvons ces idées de GRH comme stratégie des entreprises vers les années 1980 - 1990, alors que la fonction RH connaissait un fort essor au sein des entreprises, dans une période où nous parlions également de « *professionnalisation* » (Francis Guérin et al 2009) où nous nous dirigeons vers une « *fonction plus structurée, outillée, spécialisée et autonome, et d'acteurs qui, mieux formés et positionnés au sein des*

*firmes, pesaient toujours plus sur leur destin et leurs orientations.* » Nous retrouvons ici les motivations d'une fonction RH qui se veut de plus en plus tournée vers le bien être des employés.

En parallèle de cette approche stratégique de la fonction RH, nous retrouvons plusieurs modèles de GRH adoptés selon l'entreprise et sa vision. (Uzan *et al*, 2017)

- Dans un premier temps nous retrouvons une GRH instrumentalisée, cette dernière s'adapte à la stratégie déjà adoptée par l'entreprise, elle doit s'aligner sur les objectifs déjà existants de l'entreprise.
- Nous retrouvons ensuite une stratégie de GRH valorisée, dans ce nouveau modèle la GRH est centrale dans l'entreprise. La fonction RH est vue comme un avantage dans le développement et la pérennité de l'entreprise.
- Enfin, nous parlerons de la GRH partenariale, ici la GRH est centrale dans un contexte où la RSE est primordiale, nous retrouvons les idées précédemment évoquées par Freeman, et la notion de partie-prenante. L'aspect social de la RSE est mis en avant, les salariés ont un rôle majeur à jouer dans le développement de l'entreprise et la GRH est donc centrale. À l'inverse du premier modèle évoqué de la GRH instrumentalisée, ici c'est à partir de la fonction GRH que l'entreprise développera ses objectifs.

## **II-2 - La mission de la fonction RH en hôtellerie**

La fonction RH dans le secteur de l'hôtellerie est très différente selon l'établissement. Selon la taille de la structure mais également si la structure fait partie d'une chaîne ou non. En effet, prenons le groupe français Accor qui détient de nombreuses marques allant du super économique (F1, Ibis Budget) jusqu'aux hôtels de luxe (Pullman, Sofitel, MGallery...), la plupart des établissements super économiques ou économiques n'auront pas de poste de GRH au sein de l'établissement, cela est géré directement par la direction de l'hôtel et à plus grande échelle en ce qui concerne directement le groupe, par des personnes du siège qui auront des missions à plus large échelle. Les structures plus grandes, les milieux de gamme, les hôtels de luxe, ainsi que les plus gros porteurs auront plus facilement une GRH au sein même de

l'établissement, qui aura pour mission de s'occuper de toute la partie RH au sein même de l'hôtel.

La fonction RH tient une place importante au sein du secteur de l'hôtellerie restauration. Au-delà des fonctions habituelles que l'on retrouve dans un poste de GRH telles que d'élaborer des plans d'embauche, gérer les plans de rémunérations et d'avantages, la gestion des plannings, s'assurer de la présence des employés, la gestion des congés payés et des heures supplémentaires... La fonction RH requiert un autre objectif très important, celui de fidéliser ses employés dans le secteur.

En effet, le secteur traverse une période compliquée en termes de recrutement, il est alors primordial pour les professionnels du secteur d'essayer de fidéliser au maximum leurs employés déjà en poste. Le secteur a toujours été en proie à un très gros turn-over, ce terme désigne le taux de rotation du personnel au sein d'une entreprise. Ce turn-over s'est intensifié ces dernières années suite à la crise de la COVID-19.

Effectivement, d'après une étude menée par DARES<sup>23</sup>, depuis la crise sanitaire le secteur est en pénurie de main d'œuvre. D'après l'étude nous pouvons lire qu'habituellement un tiers de la main d'œuvre est renouvelée chaque année, nous constatons donc un turn-over traditionnel. Seulement entre février 2020 et février 2021, seulement 213 000 nouveaux salariés ont rejoint le secteur contre 420 000 habituellement. Ce phénomène s'explique principalement par le fait qu'un grand nombre d'employés du secteur se sont réorientés vers un autre secteur après avoir été en chômage partiel durant la crise sanitaire. Ces nombreux sortants n'ont pas pu être remplacés immédiatement car le secteur de l'hôtellerie restauration est un secteur qui n'attire plus beaucoup. Cette pénurie de main d'œuvre crée un cercle vicieux autour du secteur où les salariés actuels travaillent en sous-effectif ce qui baisse leur bien être au travail. Le secteur de l'hôtellerie restauration est aujourd'hui un secteur qui peine à recruter et à attirer.

---

<sup>23</sup> Hébergement restauration : quelle évolution des effectifs avec la crise ?, DARES, 2021. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/lh3O> (consulté le 20/06/2023)

C'est dans ce contexte que s'inscrit l'importance d'une fonction RH optimale dans les groupes hôteliers, afin de rendre le secteur plus attractif, effectuer un bon recrutement mais également en fidélisant les professionnels du secteur pour qu'ils évoluent et reste au sein de ce dernier.

### **II-3 - La fonction RH et les femmes**

Si nous reprenons désormais le combat que les femmes ont mené pour avoir accès aux mêmes postes que les hommes. Nous pouvons prendre en exemple le métier de GRH qui est très féminisé. Et pour cause, les qualités attachées aux femmes seraient de vrais atouts pour les métiers des ressources humaines. Soline Blanchard (2011) nous fait part de son constat « *la gestion des GRH est l'une des activités de l'entreprise les plus féminisées au niveau des cadres avec un taux de féminisation de 45%.* » Cela s'explique par le grand essor qu'a connu ce métier entre 1982 et 1997 avec un taux de croissance de 214%, les hommes à eux seuls n'ont donc pas pu couvrir tout le secteur. De plus, il existe de plus en plus de formations liées au métier des ressources humaines, de nombreuses formations où nous comptons d'ailleurs davantage de femmes que d'hommes telle que le droit, la gestion, les sciences sociales...

Pour terminer, nous allons faire le lien entre la gestion des ressources humaines et le combat des femmes pour atteindre les postes de direction au même titre que les hommes. En effet, avec l'apparition de l'école des relations humaines, du bien être au travail, puis la RSE qui est apparu dans un grand nombre d'entreprises qui se devaient de mettre en avant des objectifs sociaux au sein de leurs structures, les femmes se sont vus ouvrir de plus en plus de portes au sein des entreprises. Bien que tout cela ne soit pas encore suffisant, ça a permis aux entreprises de déterminer des objectifs précis et chiffrés en faveur de l'égalité des hommes et des femmes.

L'importance d'une bonne gestion des ressources humaines est également importante dans ce contexte, dans un contexte de partenariat entre la GRH et l'entreprise, la GRH se doit de faire son maximum pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

### **III - Exemple d'autres outils promus par le monde professionnel pour favoriser la parité H&F : la notion de bien être au travail**

#### **III-1 - Définition globale du concept**

Nous sommes à une époque où le bonheur des êtres humains est devenu une question légitime, Maslow (1908 - 1970) l'avait déjà interprété dans sa pyramide en 1943 en inscrivant le besoin d'appartenance et de reconnaissance comme un besoin important juste après les besoins vitaux, ce besoin apparaît d'ailleurs en troisième place dans la pyramide. Désormais, nous calculons le bonheur des citoyens des pays. Il existe, à ce jour, une classification des pays les plus heureux. Créé il y a désormais plus de 10 ans, chaque année ce classement nous fait découvrir les pays dans lesquels il est préférable de vivre pour être heureux. Ce classement prend en considération la satisfaction globale de la vie des individus qui y vivent, parmi les critères nous retrouvons l'espérance de vie, le niveau de liberté ou encore les revenus. Le but de ce classement étant d'inciter les politiques à améliorer cette satisfaction globale en mettant en place de nouvelles mesures. Les bienfaits d'une bonne satisfaction de vie globale entraîne une meilleure santé mentale et physique et cela entraîne également une meilleure qualité du travail, entre autres<sup>24</sup>.

Cette idée de mesurer le bonheur des individus s'est rapidement répandue aux entreprises qui en font l'un de leurs objectifs. Parlons désormais de la qualité de vie au travail, celle ci est définie comme « *un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.* »<sup>25</sup>

Considérant que le temps passé au travail est estimé à la moitié du temps éveillé des personnes actives, il est important que ces derniers soient heureux afin de fournir un

---

24 World Happiness Report, 2023. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkFJ> (consulté le 17/06/2023)

25 Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 "Qualité de vie au travail", ANACT, 2013.[En ligne] Disponible sur : <https://vu.fr/Zjrt> (consulté le 22/06/2023)

travail de qualité. C'est d'ailleurs l'objet d'une étude proposée par DARES<sup>26</sup> qui nous démontre que la qualité de vie au travail a un réel effet vertueux sur le quotidien des individus ainsi que sur leur motivation à exercer leur profession au mieux. Cette étude n'est d'ailleurs pas la seule, bien qu'il soit difficile de faire le lien entre la satisfaction au travail et la productivité de ces employés, Claudia Senik (2020) cite un grand nombre d'études qui démontrent, à terme, ce lien de causalité.

Il est également important de préciser que l'enjeu ne concerne pas seulement la productivité au travail : « *Les enjeux du bien-être au travail ne se limitent d'ailleurs pas à la sphère professionnelle, l'emploi influence de nombreux aspects de la vie : santé, sentiment de contrôle, apprentissage et épanouissement, valorisation par les autres et estime de soi, statut social, sentiment d'appartenance et identité sociale.* » (Senik, 2020) Nous soulignons ici le fait que la profession représente près de la moitié du temps éveillé des personnes et le sentiment de bien être que l'on peut ressentir au travail aura un impact sur la vie en général.

Depuis quelques années, nous constatons également la multiplication des initiatives visant à accroître le bien être au travail avec la création de poste telle que *happiness manager*, qui est chargé du développement du bonheur des collaborateurs de l'entreprise. Nous constatons également l'émergence d'applications visant à mesurer la satisfaction des employés au sein des entreprises, des sondages menés par les entreprises elles-mêmes afin d'évaluer la satisfaction de leurs employés et de l'améliorer. Nous pouvons constater que le bonheur des employés d'une structure devient peu à peu un enjeu central de chaque entreprise.

### **III-2 -L'évolution du courant des relations humaines, une avancée de plus pour les femmes**

Revenons à la fin du XIXème siècle, lorsque le taylorisme et les modèles bureaucratiques étaient à ce moment les formes de management modernes. Ces deux modèles se ressemblent par le fait de mettre en avant le système de l'organisation avant les individus qui y travaillent. C'est une forme scientifique du travail, qui pousse à

26 Travail et bien-être psychologique, DARES, 2016.[En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkFY> (consulté le 20/06/2023)

trouver les solutions pour produire le plus possible en un minimum de temps. Le modèle de Taylor reposait également sur la répartition des tâches pour les employés qui n'avaient aucunement besoin de réfléchir car ils reproduisaient consécutivement les mêmes gestes. La notion de bien être au travail et la considération des travailleurs en tant que personnes n'était pas encore acquise dans les entreprises.

Ce n'est que quelques années plus tard, au début du XXème siècle que l'ère des relations humaines a vraiment vu le jour. Le principe de ce nouveau modèle est, à l'inverse du taylorisme, de considérer chaque personne au sein de l'entreprise comme une personne et une valeur ajoutée. Le pionnier de ce mouvement des relations humaines a été Elton Mayo (1880 - 1949) qui a fait les premières études révélatrices du lien entre la reconnaissance des individus dans leur activité professionnelle et leur productivité au travail. Ce modèle s'est développé tout au long du XXème siècle et évolue toujours dans ce sens à notre époque, grâce à de nouvelles méthodes qui évoluent au fil du temps.

L'idée étant de démontrer que le bien être des employés au sein des entreprises, aurait un impact direct sur leur productivité au travail. De nombreuses études ont tenté de démontrer le lien entre le bien-être des employés au sein de leur entreprise et la productivité de ces derniers dans leur travail. Bien que les nombreuses recherches menées au cours du XXème siècle à ce sujet n'aient pas été concluantes quant au réel lien entre le bien être des employés et leur productivité plus accrue. Claudia Senik (2020) nous démontre dans son ouvrage que des études plus récentes et plus précises mettent en évidence le lien entre cette notion de bien être et de productivité. C'est le cas par exemple des études menées par Helliwell et Huang (2010) ou encore Putman (2000) qui fait le lien entre le niveau de confiance entre les individus au sein d'une entreprise et leur niveau de bien être au travail, cela impact également leur satisfaction au travail et de manière générale dans leur vie.



### **III-3 - Quels bénéfices ? Ce qui est mis en place pour aider les femmes à évoluer dans le secteur**

Dans cette sous-partie, nous allons relever les bénéfices que peut apporter cette école des relations humaines pour le combat des femmes qui sont à la recherche de l'égalité. Le fait que chaque individu soit considéré en tant que tel, que chaque profil puisse apporter une valeur ajoutée à l'entreprise peut être pour les femmes l'occasion de s'imposer.

Reprenons désormais le parcours des femmes qui, tout le long du XXème siècle, ont remporté un grand nombre de batailles qui leur a permis une égalité avec les hommes, sur le plan légal. Pour autant, les femmes peinent davantage que les hommes à occuper des postes à responsabilité, ou encore des postes à prédominance masculine. En effet, comme nous avons pu le voir précédemment « *Les femmes ont accès à un éventail de métiers plus réduit que les hommes* » (Borel, Soparnot, 2015) ce qui s'explique par le conditionnement que les femmes rencontrent dès le plus jeune âge, la société veut que ces dernières se tournent davantage vers des métiers à prédominance féminine telle que les métiers de soins, l'enseignement ou encore le travail de bureaux. Cela s'explique par le fait que les femmes bénéficient de "*compétences féminines*" (Chaintreuil et Epiphane, 2014) telles que « *l'écoute, l'intuition, la recherche du consensus, le pragmatisme, la rigueur, etc.* » (Epiphane, 2016)

En effet, dans une ère où les relations humaines sont au cœur des priorités managériales, les femmes ont elles aussi une valeur ajoutée à apporter aux entreprises, également dans les postes managériaux. Nous avons précédemment pu observer que les femmes présentent des qualités managériales différentes de celles des hommes. En effet, Pigeyre et Vernazobre (2013) ont pu relever les qualités dont font preuve les femmes telle que « *leur capacité à exprimer leurs émotions, leur proximité et leur empathie envers leurs collaborateurs, la création de liens affectifs, leur approche plus humaine dans leur travail.* » Nous pouvons faire le lien entre ces qualités énumérées par les auteurs et les attentes d'un management moderne tourné vers les relations humaines et l'aspect du bien être au travail.

Nous pouvons prendre comme exemple le métier des ressources humaines, métier qui s'est largement développé grâce à cette nouvelle école des relations humaines. Les qualités managériales des femmes, nous pouvons citer encore une fois leur capacité à exprimer leurs émotions, leur empathie ou encore leur proximité avec les autres, font d'elles les personnes idéales pour les métiers des ressources humaines. C'est d'ailleurs ce que relève Soline Blanchard (2011), le taux de féminisation dans la fonction RH des entreprises est de 45%, ce qui fait de la fonction, l'une des plus féminisées des entreprises. Ce grand nombre de femme dans le secteur des ressources humaines pourraient également s'expliquer, d'après l'auteure, par le nombre grandissant de formations aux métiers des ressources humaines. De plus, nous soulignons le fait que ces formations sont très présentes dans les cursus principalement féminin tel que la gestion, la psychologie ou encore les sciences sociales.

## **Chapitre 3 - Le recrutement en Hôtellerie Restauration**

Ce troisième chapitre permettra de nous concentrer sur la notion de recrutement et plus particulièrement sur le recrutement au sein du secteur de l'hôtellerie restauration. Nous reviendrons globalement sur la notion de recrutement, depuis la naissance de ce processus et l'évolution qu'il a rencontrée au fil du dernier siècles. Nous tenterons de comprendre les nouveaux enjeux qui se posent autour de ce dernier. Le secteur des ressources humaines doit mettre en place de nouvelles stratégies pour recruter des talents qui correspondent au mieux à l'organisation mais également déployer des stratégies visant à fidéliser les employés de l'hôtellerie.

Nous verrons également que ces questions de recrutement ont un réel enjeu dans l'hôtellerie de chaîne où l'évolution se fait généralement au sein du même groupe. Fidéliser ses employés permet de conserver des talents qui graviront les échelons et qui deviendront les cadres de demain. Nous verrons que les structures hôtelières doivent faire face à un déclin de candidatures dans le secteur, nous tenterons de comprendre les causes de ce dernier et l'impact que cela peut avoir pour le secteur.

Afin de mieux appréhender le fonctionnement des établissements nous expliquerons le concept de convention collective, et nous expliciterons la convention collective des hôtels cafés et restaurants. Cette dernière permettant d'adapter les droits du travail à un secteur particulier, nous mettrons en lumière les différences que le secteur peut entretenir avec les autres secteurs d'activité. Ce chapitre a donc pour but de montrer que l'hôtellerie restauration est un secteur en difficulté en termes de recrutement, et qu'au cœur de ces difficultés il peut être difficile pour les groupes d'effectuer une sélection pour favoriser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

# I - Définition et approche générale des questions de recrutement

## I-1 – La naissance de la notion de recrutement

Commençons par définir ce qu'est le recrutement, d'après Sekiou (2011) le recrutement est « *un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant.* » D'après Nicolas (2014) le recrutement est avant tout « *une rencontre entre un individu et une organisation* ». Le but n'étant pas seulement de trouver un profil qui correspond à l'entreprise, il faut également que cette dernière convienne à l'individu recruté. Un bon recrutement repose sur trois objectifs : évaluer le candidat, sélectionner le candidat et se projeter avec lui pour la suite dans l'entreprise. (Nicolas, 2014) Bien que la première révolution industrielle ait permis de grandes avancées dans le monde de l'entreprise, les progrès dans le monde de l'automobile ont ouvert de nouveaux horizons aux individus dans le monde de l'entreprise, ce n'est qu'après la seconde révolution industrielle que nous allons réellement parler de recrutement.

Revenons quelques années en arrière à l'époque du taylorisme, le recrutement ne constituait pas réellement un enjeu central dans les entreprises. Comme nous avons pu l'étudier précédemment, avant le XXème siècle, les individus n'étaient évalués qu'à leur productivité. Le recrutement se basait principalement sur les fiches de postes que les employés devaient respecter. Les compétences des uns et des autres n'avaient pas d'importance, l'objectif des entreprises étant de réaliser un maximum de bénéfices en un temps minimal, les employés devaient se cantonner à une tâche bien précise qu'ils devaient reproduire inlassablement.

Ce n'est que lorsque l'ère des relations humaines voit le jour, au début du XXème siècle, que le recrutement évolue de manière significative. Un nouveau facteur entre en jeu dans le processus de recrutement, le poste de travail doit convenir à un profil précis. Dans cette nouvelle approche du monde du travail, menée par Elton Mayo (1880-1949), chaque individu est considéré comme un membre à part entière de l'entreprise, la

reconnaissance de l'employeur permet une plus grande motivation des employés et réduit le *turn-over* dans les entreprises.

Dans la deuxième moitié du XXème siècle nous verrons également le recrutement évoluer de manière importante avec les études menées par MacGregor sur la théorie Y<sup>27</sup>. Ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale que naît cette théorie, dans la continuité de l'école des relations humaines. L'idée étant d'accroître les responsabilités des employés afin de les motiver davantage. Dans cette démarche, le recrutement connaît un nouveau tournant, la personnalité des différents candidats entre en compte dans le recrutement, les entreprises auront tendance à rechercher des profils qui vont correspondre à l'entreprise, des personnes qui vont ajouter une plus-value et qui s'intégreront parfaitement au sein de l'organisation. Nous noterons également que cette moitié du XXème siècle marque un très gros développement du monde du travail et la multiplication des acteurs qui entrent en jeu lors du recrutement. En effet d'après une étude menée par l'APEC<sup>28</sup>, depuis les années 1960 nous comptons 3 catégories d'acteurs : les cadres, l'entreprises et « *un certain nombre d'intermédiaires qui favorisent ou régulent l'adéquation entre l'offre et la demande.* » L'étude identifie les intermédiaires qui sont apparus lors de la seconde moitié du XXème siècle :

- les organismes institutionnels qui mettent en relation les entreprises avec des candidats (APEC, ANPE...)
- Les nouveaux métiers tels que conseiller en recrutement, puis chasseur de tête (après les années 1960.)
- Les nouveaux supports de recrutement, les annonces dans la presse papier par exemple (années 1960 - 1970.)
- Les nouveaux logiciels qui permettent aux entreprises de gérer le personnel, les effectifs et créer une base de données de candidature (années 1980)
- Les activités d'agence de communication en ressources humaines qui aident les entreprises à définir leurs attentes et le bon canal de recrutement adapté.

---

27 René DAVAL, « ORGANISATIONS THÉORIE DES », Encyclopædia Universalis. [En ligne] Disponible sur : <https://urlr.me/JpZNw> (consulté le 15/06/2023)

28 Les changements dans les pratiques de recrutement et dans la durée des processus, Docplayer, 2015 . [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkHU> (consulté le 26/06/2023)

À partir des années 1990, ces intermédiaires remplissent d'autres fonctions, principalement dans le conseil :

- Conseil en recrutement et prise en charge des opérations de recrutement.
- Conseil en communication en recrutement.
- Conseil en intégration d'outils d'aide au recrutement.
- Recensement systématique des offres d'emploi, conseil RH aux recruteurs.

À l'aube du XXIème siècle, c'est la numérisation et la digitalisation qui marquent un nouveau tournant pour le recrutement. L'apparition de nouvelles technologies telle que le réseau social professionnel LinkedIn qui permet une visibilité plus importante sur le marché du travail. Cette nouvelle ère se distingue également par le fait que désormais les recruteurs peuvent eux-mêmes aller à la rencontre des profils qui les intéressent, il ne s'agit plus de la relation recruteur et candidat comme c'était le cas quelques décennies auparavant.

## **I-2 - Les enjeux d'un bon recrutement**

Un bon recrutement est primordial de nos jours. Trouver la personne idéale pour le poste est une étape cruciale pour une entreprise, mais également pour le futur recruté, comme le relève Nicolas (2014), « *l'entreprise n'est pas qu'un lieu de travail, c'est aussi un lieu de vie.* » Ce n'est que vers la fin du XXème siècle et plus précisément au cours des années 1990 que les entreprises accordent une réelle importance au recrutement. Comme nous avons pu l'étudier dans le chapitre précédent, la fonction RH et le recrutement se sont largement développés et sont devenus un enjeu central des entreprises, d'autant plus dans le secteur de l'hôtellerie restauration qui peine à recruter depuis quelques années. Nous avons pu le voir, les causes de cette pénurie de main-d'œuvre s'explique par de nombreux facteurs, c'est un secteur difficile qui attire de moins en moins, les horaires sont contraignants, c'est un métier considéré comme pénible. De plus, la crise sanitaire n'a fait qu'accentuer cette pénurie de main-d'œuvre, c'est dans ce contexte que s'inscrit l'importance d'un bon recrutement.

### **I-3 - Processus de recrutement / Les nouvelles lois liées au recrutement**

Dans son ouvrage, Eline Nicolas (2014) nous explique les différentes étapes à suivre pour effectuer un bon recrutement. Avant tout il est important de définir le besoin de l'entreprise, c'est-à-dire définir le poste et par conséquent les attentes d'un bon candidat. Cela passe par la nécessité de déterminer la fiche de fonction ainsi que les caractéristiques du poste avec les différentes missions qui seront demandées au futur employé, il faudra également définir le profil du candidat. Évidemment, le recruteur peut orienter sa recherche en exigeant un certain niveau de formation, une certaine expérience dans le domaine recherché, les motivations du candidat etc... Néanmoins, de nombreuses lois ont été adoptées dans le but de lutter contre les discriminations lors de l'embauche. L'employeur ne peut pas demander n'importe quoi lors de l'entretien d'embauche. Ainsi, seules les questions présentant un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou permettant l'évaluation des aptitudes professionnelles du candidat restent admises lors de l'entretien d'embauche. Nous trouvons d'ailleurs sur le site officiel de l'administration française<sup>29</sup> les différents critères de discrimination qui ne peuvent être énumérés lors de l'entretien d'embauche. Nous retrouvons dans cette liste, les discriminations racistes, homophobes, sexistes, liées à l'âge, à l'état de santé, mais également les discriminations liées aux opinions politiques ou syndicales. Ces mesures visent à laisser toutes leurs chances à tous les candidats, elles visent également à protéger les candidats et que ce soient de telle sorte que leurs aptitudes et non leur personne qui soient évaluées lors de l'entretien. Reprenons l'ouvrage d'Eline Nicolas (2014), une fois que l'entreprise a su définir ses besoins, la seconde étape consiste à rechercher le candidat idéal. Pour ce faire, deux possibilités sont se font jour : effectuer la recherche sur le marché interne ou sur le marché externe. Le recruteur peut faire le choix de rechercher au sein de l'entreprise un candidat volontaire à la mobilité interne, il peut également rechercher sur le marché externe c'est-à-dire un candidat externe à l'entreprise. Dans le second cas, les entreprises doivent déterminer les différents créneaux sur lesquels ils peuvent se positionner afin de faciliter leur recrutement. Comme nous l'avons vu précédemment, les métiers et les méthodes pour

---

<sup>29</sup> Discrimination au travail, Service Public, 2020. [En ligne] Disponible sur : <https://vu.fr/I0tkM> (consulté le 30/06/2023)

aider des entreprises à engager se multiplient avec l'ère du numérique, ce qui facilite les recherches des recruteurs. L'étape suivante consiste à élaborer une offre claire à destination des candidats, cela permettra d'avoir une idée concrète, rapidement, des attentes de l'entreprise.

L'entreprise devra ensuite déterminer qui sera chargé du recrutement, ici aussi deux solutions sont possibles :

- le pilotage interne, si l'entreprise le permet, si une personne est dédiée à effectuer le recrutement au sein même de la structure. Le service RH est généralement concerné par ce type de mission.

- le pilotage externe, l'entreprise peut faire appel à une personne tel qu'un chasseur de tête, un cabinet de recrutement ou des agences d'intérim pour prospecter.

Enfin l'entreprise devra opérer un choix dans les outils qu'elle souhaitera mettre à sa disposition pour effectuer le recrutement, cela dépendra de plusieurs facteurs :

- l'urgence de la situation, s'il faut trouver un collaborateur au plus vite ou non,
- les moyens financiers que l'entreprise peut investir dans cette recherche,
- la spécificité du profil,
- les habitudes de l'entreprise, les outils qu'elle utilise généralement.

Après ces différentes étapes, le recruteur devra donc effectuer le bon choix, et intégrer le nouveau collaborateur au sein de l'équipe déjà présente.

## **II - Les difficultés liées au recrutement dans le secteur HR**

### **II-1 - Le secteur HR régit par la CC HCR**

Tout d'abord, il est important de notifier que le secteur de l'hôtellerie restauration est régi par sa propre convention collective. Une convention collective est un accord écrit et négocié entre une organisation ou un groupement d'employeurs et une organisation syndicale de salariés. Elle permet d'adapter le droit du travail aux



spécificités d'un secteur d'activité<sup>30</sup>. La convention collective s'appliquant au secteur de l'hôtellerie restauration est la convention collective HCR (hôtels, cafés et restaurants). Cette dernière a été signée le 30 avril 1997 et reste d'actualité à ce jour, bien qu'elle ait connu de nombreuses modifications au fil des années. Cette convention collective s'applique aux hôtels avec restaurant, les hôtels de tourisme sans restaurant, les hôtels de préfecture, les restaurants de type traditionnel, les cafés tabacs, les débits de boissons, les traiteurs organisateurs de réception et les discothèques et bowlings. Toutefois, cette dernière ne s'applique pas à la restauration rapide, qui est régie sous la convention collective de la restauration rapide, ni au secteur de la restauration collective, lui-même régi par la convention collective de la restauration collective. Chacune de ces conventions collectives n'appliquent pas les mêmes droits et s'adapte à chaque secteur.

Le secteur HCR comme de nombreux autres secteurs particuliers ont leurs propres conventions collectives, cela s'explique par le fait que ce sont des secteurs particuliers, concernant les horaires, les jours fériés, les jours de repos, les temps de pause par exemple. Les droits du travail ne peuvent totalement s'appliquer totalement à ce secteur, c'est pourquoi la convention collective revoit certains points afin d'ajuster les droits des salariés et des employeurs. Parmi ces droits, voici les thèmes principaux abordés :

- les conditions de travail,
- les conditions d'emploi,
- la formation professionnelle,
- les garanties sociales des employés.

L'une des grandes différences que nous pouvons constater entre les droits du travail et la CCN HCR, il est stipulé que le temps de travail à temps complet dans le secteur est de 39h hebdomadaires est la stipulation de 39 heures de travail hebdomadaires obligatoires dans ce secteur pour un temps complet, là où la majorité des autres secteurs est à 35h hebdomadaires.

---

<sup>30</sup> Que prévoit la convention collective HCR ?, PayFit, 2023. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nklj> (consulté le 28/06/2023)

Le secteur HCR bénéficie également de sa propre grille de salaire, cette dernière étant basée sur le SMIC horaire légal. Depuis 2010 les partenaires sociaux se sont engagés à ce que le salaire minimum de cette grille de salaire ne soit pas inférieur au SMIC brut.

Si toutefois la revalorisation des salaires est vue à la hausse, l'employeur se verra dans l'obligation de rémunérer son employé au SMIC.

Tableau 4 : grille de salaire HCR<sup>31</sup> année 2023

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Échelon 1	11,01 € *	11,30 € *	12,40 €	13,50 €	17,50 €
Échelon 2	11,09 € *	11,60 €	12,60 €	14,00 €	20,80 €
Échelon 3	11,20 € *	12,20 €	13,00 €	14,50 €	27,00 €

Source : Crise économique : les métiers de l'après Covid-19, Visiplus Academy, 2020. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nklw> (consulté le 16/06/2023)

Cette grille de salaire est composée de 5 niveaux, eux mêmes composés de 3 échelons. Chacun de ces échelons est déterminé par 4 critères:

- Les compétences, c'est à dire le niveau d'études, l'expérience professionnelle, les formations;
- Les tâches liées à l'activité;
- Le degré d'autonomie
- Le niveau de responsabilités.

Le niveau et l'échelon attribué au salarié devront apparaître sur son contrat de travail.

---

<sup>31</sup>Pourquoi et comment utiliser la grille de salaire HCR ?, Payfit, 2023. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/npbp> (consulté le 23/06/2023)

## **II-2 - Un secteur qui n'attire plus**

Nombreux sont les articles qui dressent le même constat : le secteur de l'hôtellerie et de la restauration n'attire plus. Manque d'attractivité, pénibilité, assujettissants, manque de reconnaissance, beaucoup de raisons qui mènent à ce constat aujourd'hui. En plus de rencontrer des difficultés dans le recrutement, les établissements n'arrivent plus à fidéliser leurs équipes. Le turn-over a toujours été très important dans le secteur, comme nous avons pu le voir précédemment, mais le taux de ce dernier a connu une augmentation substantielle depuis ces dernières années.

Les causes peuvent être nombreuses, nous pouvons citer premièrement la crise de la COVID19 qui a évidemment fait changer le regard porté sur le monde du travail. Cette situation d'urgence inédite a forcé les entreprises à s'adapter en adoptant des nouvelles techniques de travail telle que le télétravail, techniques qui persistent dans l'après-crise. (Frimousse et Peretti, 2020) Les mentalités tendent vers davantage de libertés, vers des métiers digitaux, vers le numérique, des métiers considérés comme des métiers d'avenir.

À l'inverse, les métiers de contact avec la clientèle, comme l'hôtellerie restauration ont connus un très fort déclin lors de la crise sanitaire et sont considérés aujourd'hui comme des métiers "vulnérables"<sup>32</sup>. En effet, au vu des nouvelles méthodes de travail qu'a permis la crise de la COVID 19 telles que le télétravail, le travail à distance, les nouvelles libertés, le secteur de l'hôtellerie restauration ne permet pas ce genre de libertés, ce qui n'attire plus les chercheurs d'emploi d'aujourd'hui et pousse les employés du secteur à se diriger vers d'autres secteurs avec d'autres avantages. Ces départs vers d'autres secteurs engendrent une perte de savoir-faire des métiers, et le manque de formations engendrent également un frein à la fidélisation des employés<sup>33</sup>. Les métiers du secteur peinent à susciter des vocations, et l'image du secteur ne fait que se dégrader dans le contexte actuel.

---

<sup>32</sup> Crise économique : les métiers de l'après Covid-19, Visiplus Academy, 2020. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nklw> (consulté le 16/06/2023)

<sup>33</sup> LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT EN HÔTELLERIE RESTAURATION, Talents tube, 2021. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nklD> (consulté le 16/06/2023)

### **II-3 - Difficultés à garder les employées : absentéisme, turnover**

Nous avons pu le voir précédemment, le secteur de l'hôtellerie restauration a toujours connu un fort taux de turn-over, ce taux serait 2 à 3 fois plus élevé que dans les autres secteurs, avec un taux d'ancienneté plutôt faible.(Forté, Monchatre, 2013) Cela rejoint la partie précédente, le secteur peine à fidéliser les employés. Entre différences d'attentes entre les employés et les employeurs et les difficultés croissantes que rencontre le domaine de l'hôtellerie restauration, nous allons tenter de comprendre ces difficultés de fidélisation de la main d'œuvre.

Commençons par différencier deux concepts de turn-over : turnover fonctionnel / dysfonctionnel et le turn-over volontaire / involontaire. En effet, bien que le turn-over soit chargé d'une connotation négative, ce dernier ne l'est pas toujours<sup>34</sup>.

- Le turn-over volontaire reflète le souhait d'un employé de quitter l'entreprise et non pas la décision de l'employeur, à l'inverse du turn-over involontaire qui est le reflet de la décision de l'employeur. La différence se situe donc au niveau de l'initiative de ce départ.

- Le turn-over fonctionnel et dysfonctionnel quant à lui réside davantage dans les compétences de l'employé et la manière dont est perçu le départ de ce dernier. Le départ d'un collaborateur compétent que l'entreprise souhaite garder dans l'organisation sera perçu comme un turn-over dysfonctionnel, cela amènera une problématique à l'organisation pour remplacer ce dernier. À l'inverse, lorsque l'entreprise souhaite voir un employé quitter l'entreprise, nous parlons de turn-over fonctionnel.

Il faut donc comprendre que le turn-over n'est pas forcément négatif, un taux de turn-over trop faible n'est pas nécessairement bon signe, cela peut indiquer un manque de renouveau dans l'organisation et empêcher la structure d'évoluer.

---

<sup>34</sup> Les différents types de turnover du personnel, Yumani, 2022. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkll> (consulté le 16/06/2023)

Un grand nombre des mobilités du secteur, principalement pour les métiers de cuisiniers, se font au sein des mêmes métiers, la plupart des employés sont à la recherche de meilleures conditions de travail tout en restant dans le même domaine. (Amira, 2001) À l'inverse, pour les métiers de service, les employés démissionnaires visent à quitter le secteur et tenter une reconversion professionnelle. De plus, le fait que le secteur attire beaucoup de main d'œuvre juvénile, il s'agit du premier secteur d'accueil des primo entrants sur le marché du travail, qui ne cherchent qu'un métier de transition, la rétention de la main d'œuvre devient alors un réel enjeu pour les entreprises du secteur. (Forté, Monchatre, 2013)

L'université International Hospitality and Tourism Institute de Miami en Floride a publié une infographie faisant le lien entre le taux de turn-over élevé dans le secteur qui se répercute sur la fidélisation de la clientèle dans le secteur, mais également sur la fidélisation des employés. En effet, une étude menée par l'hôtellerie restauration et le cabinet CHD expert en 2016 nous montre que la moitié des employés ayant répondu à l'étude estiment que leur employeur ne fait rien pour fidéliser les employés<sup>35</sup>. Dans cette même étude, 75% des employeurs estiment qu'ils ont mis en place des mesures de fidélisation. Cette disparité des opinions peut s'expliquer par le fait que les employeurs tentent de fidéliser leurs équipes en aménageant les horaires de travail ou avec les congés. Les employés quant à eux attendent du changement d'ordre financier<sup>36</sup>.

Toujours selon cette étude, employés et employeur se rejoignent sur trois points à améliorer pour fidéliser les salariés :

- La revalorisation des salaires,
- L'amélioration des conditions de travail,
- Le versement de primes.

---

35 Chiffres de l'hôtellerie-restauration : la croissance accélère et le turn over la freine, Tovalea, 2018. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkJc> (consulté le 23/06/2023)

36 Enquête sur le turnover : analyse des résultats, L'hôtellerie Restauration, 2017. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/afym> (consulté le 24/06/2023)

L'avis des uns et des autres divergent à nouveau concernant le quatrième point, pour les employés un intéressement aux bénéfices fait partie des priorités pour fidéliser les équipes, tandis que pour les employeurs misent davantage sur l'attribution de jours de congés consécutifs pour satisfaire les équipes.

### **III - Le recrutement au sein des grands groupes hôteliers**

#### **III-1 - Recrutement en interne / de proximité**

Comme nous avons pu le lire dans la partie précédente, le recrutement est une étape clé, très importante sur le plan stratégique d'une entreprise. Tous les recrutements ont une grande importance. Après avoir pu étudier les différentes étapes, en amont, d'un bon recrutement nous allons désormais voir les différentes techniques et les différents canaux de ce recrutement. Prenons en exemple l'hôtellerie restauration de chaîne, les recruteurs ont diverses possibilités dans leur démarche pour dénicher un nouveau talent. Les viviers de recrutements sont nombreux, les recruteurs peuvent effectuer leurs recherches sur le marché externe en se tournant vers les jeunes diplômés sortis d'étude de l'hôtellerie restauration, vers des organismes tels que Pôle emploi ou aux agences d'intérim ou encore répondre aux candidatures spontanées. Ces formes de recrutement sont généralement adoptées pour les employés de premier niveau, qui ne demandent que peu de qualification et peu de diplômes. (Forté, Monchatre, 2013)

Les chaînes ayant tendance à valoriser la mobilité interne et l'évolution de leur employés vont elles aussi chercher au sein du marché externe pour des postes d'employés de premier niveau, elles vont privilégier ensuite la mobilité interne pour les postes plus importants. Elles peuvent faire évoluer au sein de la même structure par le biais de mutation interne à l'entreprise ou par le biais d'une autre structure appartenant à la même chaîne. Cela peut être une démarche à l'initiative d'un recruteur ou d'un employé souhaitant changer de structure.

Cette mobilité est par ailleurs très appréciée au sein des groupes et est fortement encouragée. Peu importe le niveau initial, le groupe incite à l'évolution. C'est d'ailleurs

ainsi que le leader français, Accor, embauche une large majorité de ses directeurs et directrices d'hôtels. En effet, 95% d'entre eux sont issus de la mobilité interne<sup>37</sup>. Un grand nombre de groupes mettent en place des programmes visant à valoriser ces démarches de mobilité interne, en mettant en avant la formation et l'évolution. Nous pouvons citer le groupe Rezidor qui a mis en place le programme "Yes, I can" qui vise à dénicher des salariés motivés à évoluer. Le groupe Hilton quant à lui a développé le dispositif Cross Exposures permettant aux salariés de s'essayer à d'autres métiers du secteur et facilitant ainsi une mobilité au sein même du groupe.

D'autres stratégies visent à recruter au sein d'autres groupes, comme le ferait un chasseur de tête, il n'est pas rare dans ce secteur que le recruteur démarché lui-même un profil qu'il jugerait potentiellement intéressant. C'est d'ailleurs ce qu'avoue Philippe Attia, du groupe Dolce : « *Quand je suis à l'extérieur et que je croise des jeunes à fort potentiel, je n'hésite pas à laisser ma carte de visite.* » Bien que le secteur ne séduise plus, il garde de nombreux atouts à valoriser auprès de profils intéressants telle que la mobilité que ce dernier permet, au niveau national et même international pour les plus grandes chaînes.

### **III-2 - Le rôle du DRH dans le recrutement en hôtellerie**

Le secteur de l'hôtellerie restauration est un secteur particulier, tous les établissements ne disposent pas d'un département consacré aux ressources humaines. Seules les grandes structures bénéficient d'un département RH et d'employés dédiés à cette mission. Néanmoins, les plus petits hôtels ont recours à des RH à plus haute échelle, et les membres de la direction de ces structures peuvent effectuer les missions dédiées à ce sujet. Prenons en exemple quelques missions dédiés aux DRH en hôtellerie<sup>38</sup> :

---

<sup>37</sup> L'indispensable stratégie de recrutement des hôteliers, L'hôtellerie Restauration. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/bjoq> (consulté le 19/06/2023)

<sup>38</sup> Descriptif de poste: Responsable RH d'hôtel (f/h/autre), Resources for employers. [En ligne] Disponible sur : <https://vu.fr/yrRb> (consulté le 29/06/2023)

- Conception de plans d'embauche prévisionnels pour les différents départements de l'hôtel selon les différentes saisons ;
- Gestion des salaires, rémunérations, primes et avantages ;
- Vérification de la présence des employés, des absences, des heures supplémentaires ainsi que des congés payés ;
- Gestion du recrutement, conduite des entretiens, effectuer une sélection des profils les plus intéressants ;
- Gestion de différents types de contrats.

Les missions sont donc nombreuses et représentent des missions centrales à l'organisation de la structure.

Nous l'avons évoqué précédemment, le recrutement est un enjeu majeur dans la stratégie d'une structure hôtelière, un challenge au vu du contexte actuel. La demande de la part des hôteliers est très accrue, le personnel qualifié et compétent se fait de plus en plus rare, il est donc primordial pour le service RH d'effectuer un recrutement de qualité et de tenter de trouver le profil le plus adéquat et qui conviendrait le mieux à l'entreprise et à ses valeurs. La qualité du personnel aura une influence directe sur la qualité des prestations proposées par l'établissement. Le tout n'étant pas seulement de recruter un personnel qualifié mais également de l'intégrer au sein de l'organisation et le fidéliser. Un bon élément au sein d'une structure est une source d'apprentissage et de formation pour l'ensemble d'une équipe.

### **III-3 - Le rôle du service RH pour la parité hommes et femmes**

Nous avons pu le constater, le rôle des ressources humaines est un enjeu central d'une organisation, leurs missions sont multiples et les enjeux sont d'une grande importance pour les entreprises. Dans un contexte en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes, c'est également les responsables RH qui ont la possibilité de faire changer les choses. Depuis le milieu du XXème siècle, de nombreux textes de lois ont été promulgués en faveur de l'égalité professionnelle. Ces différentes lois avaient



pour but de corriger les inégalités dans la sphère professionnelle, inégalités que subissent les femmes depuis toujours.

Des professionnels du secteur des ressources humaines ont donné leur avis quant à l'égalité professionnelle<sup>39</sup>. D'après eux les entreprises sont mal outillées et peu équipées pour soutenir réellement la cause de l'égalité entre les hommes et les femmes. Malgré cela, ils ont proposé certains leviers qui permettraient aux entreprises de favoriser cette égalité. Parmi ces préconisations nous pouvons relever :

- La formation et la sensibilisation sur le sujet auprès des collaborateurs ;
- La mise en place d'une politique d'égalité salariale qui nécessiterait davantage de transparence à ce sujet ;
- La mise en place d'un système de mentorat / parrainage pour les femmes ;
- Une politique de lutte contre la discrimination et le harcèlement.
- La désignation d'un référent au service des RH pour traiter ce sujet des inégalités ;
- L'enrichissement des connaissances sur les politiques menées à ce sujet dans les autres entreprises, ce qui permettrait de confronter les pratiques et faire évoluer le sujet;
- L'incitation forte auprès des femmes à mettre en avant leur réussite afin d'encourager les autres femmes et tenter de briser le plafond de verre.

Ces nombreuses solutions qui prônent la transparence au sein des organisations et qui visent l'égalité professionnelle.

•••

Cette première partie nous a permis d'implanter un cadre théorique à notre étude. Nous avons pu faire un bref retour sur la place de la femme dans le monde professionnel et les différentes victoires que ces dernières ont gagnés au cours des dernières décennies.

---

<sup>39</sup> Le rôle (essentiel) des ressources humaines dans l'équité Femmes / Hommes, My RH line, 2023. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkKH> (consulté le 29/06/2023)

Nous avons également pu faire état du secteur de l'hôtellerie restauration à ce jour, les difficultés que rencontrent le secteur et la place que la femme occupe au sein de celui-ci.

Ces différents apports théoriques nous permettent de construire avec davantage de précision la suite de notre étude et vont nous permettre de comprendre dans quel cadre s'insère les différentes questions que nous allons nous poser.

# **PARTIE II – ÉTAT DES LIEUX DU GROUPE ET DU TERRAIN**

Cette seconde partie de ce mémoire va nous permettre d'introduire notre terrain d'étude. Nous allons faire une présentation du groupe Accor, le leader de l'hôtellerie en France, puis nous nous pencherons sur les différentes études que nous allons mener afin de répondre à notre problématique.

Dans un premier temps, nous effectuerons un cours retour sur l'histoire du groupe Accor, cela nous permettra également d'introduire les démarches RSE du groupe, pionnier dans ces démarches depuis 1970. Nous nous attarderons davantage sur l'aspect sociétale de ces actions et nous mettrons en lumière leur objectif d'atteindre 35 % de femmes directrice de leur établissements, objectif mis en place dans le groupe depuis 2011. Nous verrons également que le groupe Accor met en place de nombreuses actions envers les femmes.

Nous délimiterons ensuite notre terrain d'étude, le groupe Accor est un groupe mondialement connu, nous verrons que nous ne nous baserons que sur le territoire français pour cette étude. Nous verrons également quel type d'entretien il sera judicieux de mener pour obtenir des réponses le plus pertinentes possible.

Enfin, dans un troisième chapitre nous proposerons trois hypothèses en lien avec notre problématique. Ces trois axes de développement nous permettront de donner une trajectoire logique à cette étude et pouvoir répondre à notre problématique de la manière la plus adaptée.

## Chapitre 1 - Présentation du groupe Accor

Dans le cadre de cette étude, nous allons nous concentrer sur le groupe hôtelier Accor. Pour cela, nous ferons un bref retour sur l'histoire du groupe. Nous reviendrons donc dans un premier temps sur les dates clés du groupe, sur les événements marquants qui ont fait du groupe ce qu'il est à ce jour. Puis nous présenterons certaines marques lui appartenant, afin de comprendre les différents aspects du métier de directeur selon les organisations des marques.

Dans une deuxième partie, nous allons découvrir de plus près les démarches RSE que le groupe a adopté depuis sa création, les démarches qui font de lui l'un des pionniers en termes de RSE dans le monde de l'hôtellerie restauration. Avec des objectifs toujours plus ambitieux et une transparence quasi totale envers ses parties prenantes. Nous verrons que le groupe a à cœur de faire participer tous ces collaborateurs dans une démarche responsable et écologique. Accor prône fièrement ses démarches sociales et environnementales.

Nous nous concentrerons sur l'un des engagements du groupe, celui de protéger les femmes contre les inégalités. Nous verrons que le groupe s'est fortement engagé dans de nombreux programmes afin de faciliter l'insertion et la diversité au sein de leurs hôtels, que ce soit envers leurs collaboratrices, leurs partenaires mais également au sein de leur clientèle.

Enfin, nous nous focaliserons sur l'un des objectifs que le groupe tient à atteindre depuis 2011, objectif qui faisait partie de leur premier programme Planet 21 et que le groupe n'a toujours pas atteint en 2023 : compter une part de 35% de femmes aux postes de direction de leurs hôtels. Nous verrons que cet objectif a longtemps été reporté, le groupe tient son engagement et compte persister dans ce sens jusqu'à obtenir une vraie parité au sein de leurs collaborateurs et plus particulièrement aux postes de direction.

## **I - Présentation du groupe Accor**

### **I-1 - Les dates clés et l'évolution du groupe**

Paul Dubrule et Gérard Pélisson se sont rencontrés en 1963, de cette amitié est né le Novotel de Lille Lesquin en 1967, alors qu'à cette époque personne ne croyait encore à ce modèle hôtelier. La même année signe l'ouverture de la chaîne hôtelière Novotel - SIEH. Six années plus tard, le groupe ouvre son tout premier hôtel Novotel à l'étranger et plus précisément en Suisse.

Dans les années 1970, une forte croissance externe encourage les deux amis à acheter et investir dans de nombreux hôtels. C'est en 1974 que le groupe ouvre leur premier hôtel économique à Bordeaux : un hôtel de la marque Ibis. En 1975 le groupe rachète la marque Mercure et en 1980 c'est au tour de la marque Sofitel de rejoindre le groupe.

Dans la floraison de leur entreprise, les deux amis vont étoffer leur portefeuille en commençant par racheter la marque Courtepaille en 1973. En 1982 ils rachètent Jacques Borel International, le leader de la restauration collective, de la restauration de concession et de l'émission de tickets restaurant.

Ce n'est qu'en 1983 que le groupe devient alors Accor, le groupe compte à ce moment 440 hôtels, 1500 restaurants et 35 000 employés répartis dans 45 pays du monde. En 1985, le groupe crée les hôtels F1, la première enseigne super économique du marché. La même année, Accor ouvre l'Académie Accor, la première université d'entreprise dans les activités de service en France.

En 1991, le groupe s'empare de la compagnie des wagons-lits et récupère par la même occasion l'enseigne Pullman, Altea et Europcar. Il lance la même année la formule hôtelière Etap hôtel. Le groupe compte près de 125 000 employés.

L'ascension du groupe ne fera qu'évoluer au fil des années, avec l'ouverture de nombreuses autres marques toujours plus innovantes. En 2023, le groupe compte

désormais 5400 hôtels, 802 000 chambres, répartis dans 110 pays, sur les 5 continents. Le groupe compte également plus de quarante marques allant du super économique au luxe. Cela représente plus de 290 000 collaborateurs.

## **I-2- La diversité des métiers du groupe, grâce aux différentes marques**

Nous l'avons vu précédemment, le groupe Accor représente à ce jour plus de 40 marques hôtelières, de Novotel la plus ancienne marque du groupe à Tribe l'une des plus récentes. Le groupe hôtelier français détient d'ailleurs le portefeuille de marque le plus diversifié de l'industrie hôtelière. Les marques vont du super économique aux hôtels de luxe en passant par le milieu de gamme, le premium, le lifestyle ou encore les auberges de jeunesse. Prenons en exemple quelques hôtels de différentes gammes afin de comprendre la diversité des métiers que l'on peut trouver dans les hôtels du groupe. Chaque hôtel étant bien différent les uns des autres, les missions des membres de la direction peuvent beaucoup varier.

Commençons notre exemple avec des hôtels économiques tels que la marque Ibis. Généralement classé entre 2 à 3 étoiles, la marque Ibis est la plus répandue dans le monde, c'est la marque la plus implantée et sûrement la plus connue du groupe avec 1269 hôtels ouverts à ce jour. Et pour cause, cette dernière peut attirer une clientèle affaires comme une clientèle loisirs. Les hôtels Ibis comptent généralement une centaine de chambres, toutes standardisées à l'image de la marque, ce qui permet une qualité et des attentes constantes pour le client. Ce sont des hôtels économiques qui proposent généralement les services de base que l'on attend d'un hôtel : un service hébergement, un service des étages ainsi qu'un restaurant. Les missions des membres de la direction sont donc assez variées puisque cette personne doit gérer seule les différentes missions, telles que les ressources humaines, le commercial, la communication, etc...

Prenons désormais un établissement de milieu de gamme tels que les hôtels Mercure. Avec 943 hôtels implantés dans 58 pays, la marque est bien différente sur plusieurs aspects. Premièrement les hôtels Mercure s'inspirent des lieux dans lesquels ils s'implantent, cette marque n'est pas standardisée. Les services proposés au sein des

hôtels peuvent être plus variés, premièrement les hôtels ont pour habitude de bénéficier de grands espaces pour la clientèle affaires, des salles de séminaires de grande capacité qui permettent d'accueillir généralement une clientèle MICE. Il n'est pas rare de trouver également des spas ou des salles de sport. Ces différents services étant tous gérés par des services compétents, l'éventail de métier que nous retrouvons dans les Mercuries est bien plus large que dans les hôtels économiques. Ici, le rôle du directeur ou de la directrice sera davantage d'harmoniser les différents départements les uns avec les autres en s'adressant aux chefs de secteurs.

Prenons désormais un exemple d'hôtel de luxe, les hôtels Pullman. Leur cible principale est établie sur la clientèle affaires. Ces établissements largement moins présents que les deux premièrement cités, détiennent le plus large pléthore de métiers. Ici aussi, le rôle du directeur sera de coordonner les différents départements pour une organisation optimale, ce dernier ne se verra que rarement s'approcher de l'opérationnel.

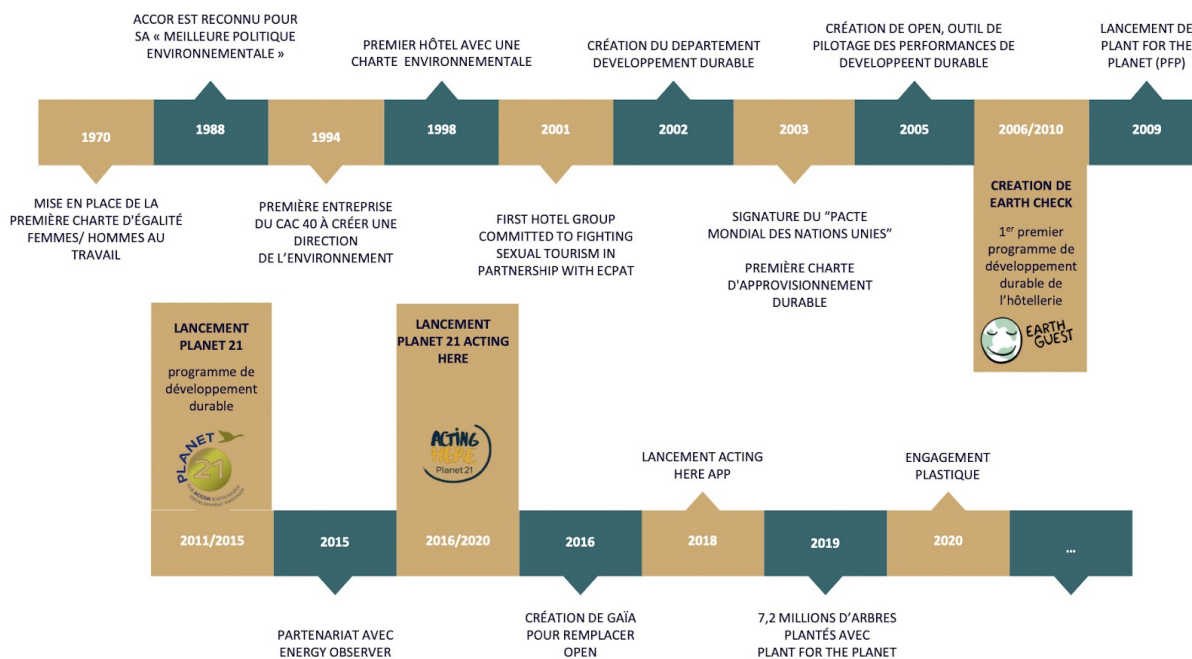
Ces différents exemples permettent de démontrer que le métier de directeur ou directrice d'hôtel peut être extrêmement varié selon le type d'établissement que l'on dirige, bien que ces derniers fassent partis du même groupe. Bien que les missions globales soient les mêmes, les moyens financiers mais également humains ne le sont pas.

## **II - Un groupe très engagé dans le Développement Durable**

Le groupe Accor a mis le développement durable au cœur de ses objectifs, une stratégie puissante qu'ils ont adoptée depuis de nombreuses années maintenant. Reprenons une frise chronologique des différentes démarches et des différents programmes qu'ils ont créés en faveur du développement durable, dans le but de proposer à leurs clients une expérience plus responsable. Leur objectif est de se développer tout en étant responsable pour l'environnement mais également envers les populations.



Figure 10 : Accor est pionnier et leader du développement durable dans l'hôtellerie

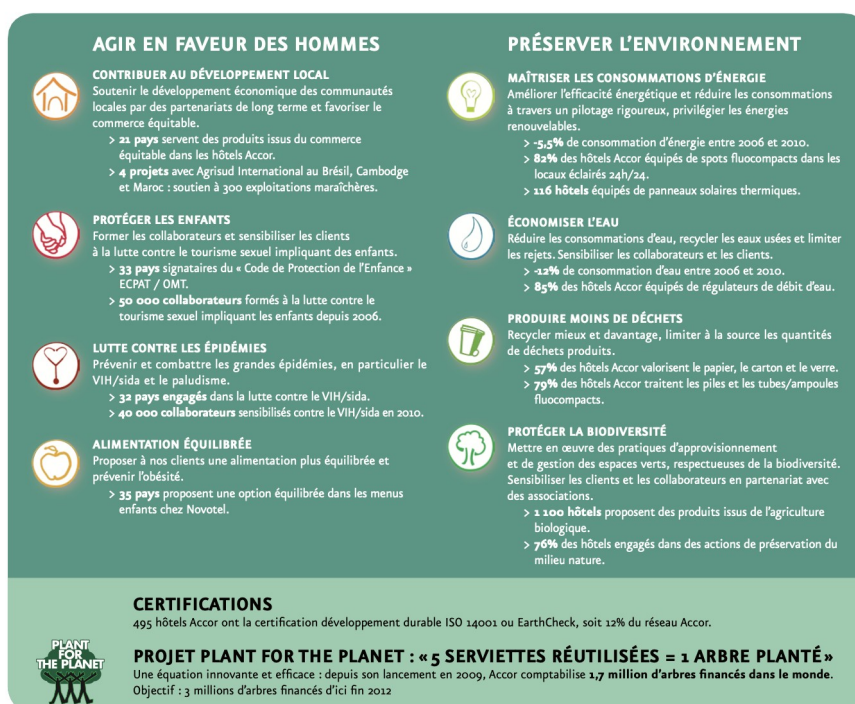


Source : Accor

## II-1 - EarthGuest

Comme nous pouvons le constater sur le graphique précédent, Accor présente en 2006 son premier programme en faveur du développement durable Earth Guest. Ce programme a pour vocation de sensibiliser les clients, les collaborateurs ainsi que tous les fournisseurs et autres parties prenantes à avoir une attitude plus responsable. Ce programme. Le groupe Accor qui a toujours été très investi dans le développement durable associera ce programme au slogan « *La terre nous accueille, nous accueillons le monde.* » Le programme est divisé en deux thèmes principaux : agir en faveur des hommes et préserver l'environnement. Ces deux thèmes eux même défini par quatre domaines d'actions chacun :

Figure 11 : Programme Earth Guest articulé autour de huit grands domaines d'actions prioritaires.



Source : Earth Guest research, Hôtellerie Durable, Accor, 2011.

## II-2 - Planet 21

C'est en 2011 que le groupe nous présente son nouveau programme RSE toujours inspiré du développement durable. Nous l'avons brièvement évoqué dans la première partie de cette étude, le programme Planet 21 du groupe Accor est inspiré de l'Agenda 21 signé à Rio en juin 1992. C'est également en 2011 que le groupe partage les résultats de leur empreinte environnementale, une première dans l'hôtellerie. Dans ce rapport, nous pouvons constater les consommations d'eau, d'énergie, les quantités de déchets ainsi que les émissions de gaz à effet de serre que génère leur 4400 hôtels de l'époque.

C'est dans ce contexte que le groupe présente le programme Planet 21 constitué de 7 piliers et 21 engagements en faveur du développement durable, eux-mêmes représentés par 21 objectifs concrets et chiffrés. Le groupe se fixe comme cible

d'atteindre ces différents objectifs pour l'année 2015. Au terme de l'année 2015 le groupe publie comme chaque année son rapport financier de l'année, dans lequel nous retrouvons l'avancement des différents projets menés par le groupe sur l'année passée ainsi que les chiffres qu'il a atteint en toute transparence.

Dans le rapport de 2015<sup>40</sup>, le groupe fait le point sur la première version de Planet 21 et des avancées que le groupe a connues sur ses différents objectifs au fil des années. Le résultat semble à la hauteur des attentes du groupe « *Avec 14 objectifs atteints sur 21 et 5 connaissant une très forte progression, le bilan de Planet 21 est globalement positif.* » En effet, seulement deux des objectifs du groupe n'ont connu aucune progression, 91% des hôtels du groupe ayant atteint les objectifs du programme, ces derniers obtiennent une médaille de bronze.. Ils profitent par ailleurs d'annoncer la deuxième version de leur programme RSE avec une date de lancement au premier semestre de 2016.

Le rapport de Planet 21 en 2015 met en évidence les grandes améliorations qu'à connu le groupe en termes d'écologie. Bien que l'écologie et l'humain soient les deux valeurs que prônent le groupe, les plus grandes avancées constaté sont en termes d'écologie.

### **II-3 - Acting Here : planet 21**

En 2016, Accor Hotels lance un nouveau programme RSE, une deuxième version de Planet 21 : Acting Here. Cette nouvelle version sera basée autour de 6 piliers : les collaborateurs, les clients, les partenaires (hôteliers et fournisseurs), les collectivités locales, mais également l'alimentation et les bâtiments. Les hôtels bénéficieront d'une feuille de route qui leur permettra de suivre l'avancée de leurs objectifs jusqu'à 2020 : Planet 21 In Action. En 2020, alors que la crise sanitaire de la COVID19 touche tous les pays du monde, le groupe annonce dans leur rapport annuel que les objectifs de Planet 21 seront reportés à 2021 « *En raison de la crise Covid-19, l'atteinte des objectifs du programme Planet 21, initialement prévue pour 2020 a été reportée à fin 2021. En cette période exceptionnelle, Accor a toutefois fait preuve de*

---

<sup>40</sup> Rapport financier annuel, Accor, 2015. accor\_drf2015\_fr.pdf (consulté le 29/06/2023)

*réactivité et d'engagement pour traiter en priorité les urgences sanitaires et sociales, en préservant sa trajectoire de durabilité.* » C'est dans le document d'enregistrement universel publié par Accor en 2021 que nous retrouvons le point sur les différents objectifs à atteindre pour le groupe.

Globalement, il semblerait que ce soit encore une fois une réussite, 99% des hôtels du groupe ont atteint ou dépassé le niveau bronze c'est-à-dire qu'ils ont atteint les objectifs demandés par le groupe pour 10 actions obligatoires fixées par le programme. 32% ont atteint le niveau argent, 25% le niveau or et 8% des hôtels ont atteint le niveau platine, pour cela les hôtels ont pu choisir parmi 60 autres objectifs en plus des 10 obligatoires.

Nous pouvons constater ici que le groupe a su mettre davantage l'accent sur les avancées sociales, bien qu'il ait continué d'atteindre les objectifs sur le plan écologique.

### **III - Un groupe fortement engagé auprès des femmes**

#### **III-1 - Les programmes en faveur des femmes**

En plus de leurs programmes RSE, le groupe français peut se vanter de ses nombreuses collaborations avec des organismes écologiques mais également sociaux. Le but étant de renforcer cette image de leader du développement durable que le groupe détient depuis quelques décennies. En effet, Accor a toujours tenu de nombreux engagements en matière de responsabilité sociale et environnementale, avec par exemple WATCH (We Act Together for Children) en 2014, qui lutte contre l'exploitation sexuelle des mineurs, ou encore *Plant for the planet* en 2009, une démarche écologique qui incite les clients en les rendant actif dans un processus écologique : les inciter à réutiliser leurs serviettes de bain et reverser à des projets d'agroforesterie la moitié du budget économisé sur la blanchisserie.

Ici, nous allons plus particulièrement nous intéresser aux différents programmes que le groupe a adopté ou créé en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. L'une des valeurs fondamentales du groupe est l'inclusion et la diversité, des valeurs qu'ils prônent à tous les niveaux de la hiérarchie. Nous l'avons constaté précédemment l'un

de leur objectif RSE est d'atteindre, à terme, la parité hommes et femmes aux postes de direction. Le groupe était d'ailleurs engagé sur ce sujet depuis 1970 lorsqu'ils ont publié la première charte d'égalité femmes et hommes au travail. Reprenons désormais les différents programmes auxquels le groupe a adhéré ces dernières années.

#### a/ Waag

Commençons par présenter le WAAG, c'est en décembre 2012 que le groupe lance son premier réseau de femmes : *Women at Accor Generation*. L'objectif de ce réseau est de lutter contre les stéréotypes liés aux genres et d'aider le groupe à atteindre ses objectifs de parité. Nous le rappelons, le groupe s'était fixé en 2011 l'objectif d'atteindre 35% de femmes aux postes de direction des hôtels pour 2015. Présente sur les cinq continents où est implanté Accor, le réseau est ouvert aux femmes et également aux hommes.

Présidée par Sophie Stabile, la directrice financière du groupe à cette époque, l'action de ce réseau est basée sur le « *mentoring* », la formation ainsi que le partage d'expérience. Le but étant d'inciter les femmes à postuler aux postes de direction. La présidente le souligne d'ailleurs dans une interview<sup>41</sup> « *Les jeunes femmes sont plus nombreuses que leurs homologues masculins à la sortie des grandes écoles, pourtant elles sont moins représentées dans les postes à responsabilités au sein des entreprises.* » Le but étant donc d'accompagner et d'inciter les femmes à gravir les échelons jusqu'aux postes de direction.

#### b/ HeforShe

En 2015, Accor devient partenaire du mouvement HeForShe porté par ONU femmes, en faveur de l'égalité des sexes. Le groupe a été sélectionné par l'ONU femmes comme l'une des 10 entreprises pilotes de ce mouvement. Dans ce contexte, AccorHotels s'est engagé sur deux grands axes, eux même définis par deux objectifs à respecter avant 2017<sup>42</sup> :

---

41 Accor lance son réseau international de femmes : Women at Accor Generation, Tendances hôtellerie, 2012. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkM6> (consulté le 27/06/2023)

42 AccorHotels partenaire du mouvement HeForShe en faveur de l'égalité des sexes, Accor, 2015. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkMo> (consulté le 27/06/2023)

1. L'égalité représentation des sexes dans le management et la parité salariale :
  - 35% de directrices d'hôtels
  - Diminution de l'écart salarial entre les hommes et les femmes au siège de Paris et dans trois autres pays
2. La sensibilisation et la motivation des collaborateurs masculins à la diversité homme/femme dont :
  - 35% d'hommes membres du réseau interne le WAAG (Women At AccorHotels Generation)
  - 50 000 salariés masculins engagés en tant que HeForShe champions

Leur engagement ne s'arrête pas là, le groupe s'engage plus globalement à insérer la place des femmes dans l'industrie hôtelière. Il y a encore peu de temps l'hôtellerie de chaîne était considérée comme « *une industrie faite par les hommes pour les hommes.* » Mais les femmes prennent peu à peu leur place, le taux de femmes parmi les voyageurs est passé de 26% à 34% entre 2000 et 2013, et cela ne fait qu'augmenter depuis 2013. C'est pourquoi le groupe s'engage également à élaborer une offre pour les femmes. Le groupe se veut inclusif auprès de leurs collaboratrices, leurs partenaires ainsi que leurs clients.

### c/ Riise

C'est en 2018 que le groupe donne un nouvel élan au réseau WAAG en lançant le programme RIISE<sup>43</sup>. Six années après la parution du premier réseau pour les femmes, RIISE se veut plus innovant et intègre un nouvel objectif : la diversité, levier clé de performance collective. Dès sa sortie en 2018 le groupe compte déjà plus de 14 000 participants et 900 binômes. Nous l'avons vu lors de la présentation de WAAG, l'un des leviers de performances du réseau est basé sur le mentoring. Ce nouveau mouvement sera dirigé par deux co-ambassadeurs : Maud Bailly, Chief Digital Officer Accor, et John Ozinga, Directeur général AccorInvest.

---

<sup>43</sup> AccorHotels lance RiISE et renouvelle son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion, Accor, 2018. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkMF> (consulté le 28/06/2023)

Ce nouveau réseau inclut beaucoup les hommes, qui représentent 42% du réseau à sa sortie. Le réseau encourage l'émergence d'équipes mixtes, tant sur le genre que sur le mélange des cultures et des générations. Le réseau s'exprimera principalement par le biais de campagnes de communication sur le sujet, des conférences ainsi que des ateliers de sensibilisation à ces sujets tels que le sexisme, le harcèlement sexuels et les préjugés.

#### d/ Génération Égalité - ONU femmes

En 2021, Accor devient co-leader de la Coalition d'Action Génération Égalité contre les Violences fondées sur le genre - initiée par ONU Femmes. Cette dernière est composée d'États membres, d'entreprises, d'organisations et de la société civile. Le PDG de groupe, Sébastien Bazin, annonce l'engagement du groupe lors du Forum Génération Égalité à Paris. (juin-juillet 2021)<sup>44</sup> Vidéo dans laquelle il fait le point sur les engagements passés et les objectifs atteints par le groupe dans leurs démarches précédentes et se concentre sur les engagements à venir. Il évoque particulièrement la cause des violences faites aux femmes, une décision discutée avec le conseil exécutif du groupe et validée par le conseil d'administration.

C'est en 2022 que le groupe, en collaboration avec « *La fondation des femmes* », lance une plateforme « *abri d'urgences* » qui vise à héberger et mettre en sécurité au sein des hôtels du groupe les enfants et les femmes qui peuvent être victimes de violences. Financée par Accor<sup>45</sup>, cette plateforme permet de d'accorder un logement d'urgence de façon sécurisée aux femmes et aux enfants dans le besoin. Le groupe vient en aide à la fondation, en effet, dû à la saturation des dispositifs d'urgence, 4 femmes sur 10 dans le besoin d'un hébergement se voient sans réponse. La mise à disposition des hôtels est une solution à ce manque de place.

La même année, Accor devient membre du réseau OneInThreeWomen, le premier réseau européen d'entreprise engagé contre les violences faites aux femmes. Devenant

---

<sup>44</sup>Diversité et parité de genre, Accor. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/mrpZ> (consulté le 28/06/2023)

<sup>45</sup> La Fondation des Femmes et Accor lancent une plateforme dédiée au projet «Abri d'urgence», dispositif d'accueil unique destiné aux femmes victimes de violences, Accor, 2022. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkMW> (consulté le 28/06/2023)

co leader de la coalition d'Action Génération Égalité contre les Violences fondées sur le genre aux côtés de Kering, l'entreprise fondatrice du réseau OneInThreeWomen, le groupe devient membre du réseau<sup>46</sup>. OneInThreeWomen qui fait référence aux chiffres suivants : une femme sur trois est victimes de violences au cours de sa vie.

### ***III-2 - Un objectif pour la parité qui peine à être atteint***

Revenons désormais sur l'un des objectifs que s'était fixé le groupe en 2011 dans leur premier programme Planet 21, sous leur engagement « *faire de la diversité une richesse* » le groupe avait pour objectif d'atteindre 35% de femmes directrices de leurs établissements à l'horizon 2015. L'inclusion et la diversité faisant partie des valeurs que prônent le groupe, la parité est un enjeu crucial dans leurs engagements.

Quatre années plus tard, le groupe publie son rapport financier annuel de l'année 2015. Dans ce dernier, le groupe fait état de l'avancement des différents projets au terme de l'année 2015<sup>47</sup>, et nous retrouvons dans la seconde partie de ce rapport, un compte rendu sur la RSE du groupe. L'avancement du programme Planet 21 est mis à l'honneur dans cette partie du rapport. Nous constatons donc, comme nous l'avons vu précédemment, que la plupart des objectifs sont atteints. Seuls deux des objectifs n'ont connus aucunes avancées et ne sont pas atteints :

- « *Introduire des offres et technologies durables : 20% des hôtels filiales proposent des offres de séminaires durables.* »
- « *Faire de la diversité une richesse : 35% des directeurs d'hôtels sont des femmes. (filiales et managés)* »

Dans le rapport nous pouvons constater l'avancement des différents objectifs années après années. Concernant le taux de femmes directrices d'hôtels, nous comptons 27% en 2011, 27% en 2012, 28% en 2013 et 27% en 2014 et un taux final de 27% en 2015. Le groupe justifie « *Malgré des pratiques volontaristes dans l'organisation, l'objectif*

<sup>46</sup> Accor se mobilise pour éliminer la violence à l'égard des femmes, Accor, 2021. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkN1> (consulté le 28/06/2023)

<sup>47</sup> Rapport financier annuel 2015, Accor, 2015. accor\_drf2015\_fr.pdf



*n'est pas atteint. Le Groupe va poursuivre ses efforts sur cet engagement.* » En effet, durant quatre années du programme Planet 21, le pourcentage de femmes aux postes de direction est le même et cet objectif ne connaît aucune évolution.

La même année que la parution de ce rapport, le groupe devient partenaire du mouvement HeForShe mené par l'ONU femmes. Dans ses engagements, l'objectif des 35% de femmes directrices est reconduit pour 2017. Le groupe essuie un nouvel échec en publiant dans son rapport annuel de 2017<sup>48</sup>, le groupe ne compte que 29% de femmes directrices. Bien que l'on constate une évolution de 2 points de pourcentage comparé à l'année 2015, le groupe est encore loin de l'objectif initialement fixé. Dans l'explication fournie dans le rapport, nous pouvons lire que « *le résultat est de 34% pour les hôtels franchisés. L'objectif est reconduit pour 2020.* » Afin d'atteindre l'objectif dans les nouveaux délais implanté le groupe prévoit plusieurs mesures :

- La mise en place de formations pour les femmes à potentiel pour devenir Directrices d'hôtels
- Accroître le support du réseau WAAG
- Sensibiliser les dirigeants à la corrélation entre diversité de genre et performance.

À la fin de l'année 2019, nous retrouvons un compte rendu du programme RSE du groupe<sup>49</sup>. Dans ce dernier, nous trouvons un chiffre clé « *34% de femmes directrices d'hôtels.* » Dans le document d'enregistrement universel publié en 2021, le groupe fait état de l'avancement de leur nouveau programme Planet 21: Acting here. Prenant en considération l'impact qu'a pu avoir la crise sanitaire sur l'année 2020, les différents objectifs du programme RSE ont été reconduits à 2021. Dans ce document, nous constatons que seulement 32% des directeurs d'hôtels sont des femmes. Le groupe explique cela par la crise sanitaire qui a fortement limité les promotions au sein du groupe.

---

<sup>48</sup> Rapport financier annuel 2017, Accor, 2017. 20180330-AH-DDR2017-FR.pdf

<sup>49</sup> Chiffres clés, résultats à fin 2019, Accor, 2019.

Malgré un fort engagement pour l'égalité au sein de leur entreprise, le groupe peine à atteindre l'égalité au sein des postes de direction. Pour autant, dans le document d'enregistrement universel de 2022, le groupe persiste avec cet engagement et cet objectif d'atteindre une réelle parité entre hommes et femmes. Le groupe souligne par ailleurs qu'au Brésil, on dénombre 56% de femmes directrices de leurs établissements. Le groupe reporte à nouveau l'objectif, plus ambitieux cette fois pour l'horizon 2025 : 40% de femmes directrices.

Par ailleurs, bien que cet objectif ne concerne que les postes de directrice au sein des hôtels, le groupe tient également un objectif concernant la part de femmes au sein des comités de direction<sup>50</sup>. On compte 39% de femmes en 2022 et le groupe se fixe comme objectif d'atteindre 45% d'ici 2025.

Nous constatons donc qu'il est difficile pour le groupe d'atteindre cette parité tant espérée, depuis 2011 le groupe se fixe comme objectif d'atteindre 35% de femmes directrices de leurs établissements. En 11 années, la part de femmes est passée de 27% à 32%. Dans la cadre de cette étude nous allons nous poser la question suivante :

*“COMMENT POUVONS-NOUS EXPLIQUER LES DIFFICULTÉS QUE RENCONTRE  
LE GROUPE ACCOR À ATTEINDRE SON OBJECTIF DE 35% DE FEMMES  
DIRECTRICES DE LEURS HÔTELS ?”*

---

<sup>50</sup> Journée internationale des droits des femmes : cinq destins de femmes, cinq carrières chez Accor, Accor, 2023. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nkNO> (consulté le 30/06/2023)

## **CHAPITRE 2 : Étude du terrain**

Dans ce second chapitre nous allons définir les limites de notre terrain d'étude. Le groupe Accor est implanté dans le monde entier et compte plus de 5000 hôtels à ce jour. Néanmoins, tous les hôtels ne sont pas concernés par leur programme RSE ainsi que des objectifs que le groupe se fixe. Accor n'est propriétaire que d'une petite partie de tous les hôtels qui portent leurs marques, la majorité étant sous contrat de franchise et contrat de gestion, notre étude ne concerne qu'une moitié des hôtels du groupe, c'est-à-dire les hôtels filiales et les hôtels sous contrats de gestion. De plus, notre étude ne se limitera qu'à la France et aux femmes ayant évolué en France, bien que les situations soient bien différentes dans les autres pays du monde, le groupe étant français, une grande part des hôtels se trouvent en France, nous avons jugé pertinent et opportun de se limiter à ce pays.

Nous nous pencherons par la suite à l'hôtel Ibis Toulouse Aéroport, un bon exemple d'hôtel managé par Accor et faisant partie du groupe Accor Invest, le plus gros groupe managé par Accor. Du fait d'être également managé par une femme, cet établissement permet d'avoir un regard en interne sur ce que le groupe met en place concernant les femmes et l'accès aux postes de direction.

Enfin nous nous concentrerons sur les différentes études menées dans le cadre de ce sujet. Nous verrons que nous avons pu effectuer plusieurs entretiens semi-directifs avec des directrices ou des femmes issues du groupe qui souhaitent atteindre des postes de direction. Nous verrons que nous avons effectué des questionnaires à destination de femmes afin d'élargir les témoignages de femmes ayant évolué ou évoluant toujours au sein du groupe.

## **I - Terrain d'étude : le groupe Accor**

### **I-1- Les différents modes d'exploitation chez Accor**

Afin d'établir correctement le terrain d'étude de ce mémoire, il est important de notifier que le groupe Accor n'est propriétaire que de quelques hôtels qui portent ses marques. Depuis 2018 le groupe a revendu la quasi-totalité de ses hôtels qui sont désormais, soit, sous contrat de franchise, soit sous contrats de gestion. Depuis, le groupe est devenu opérateur hôtelier. Suite à cette vente, le groupe n'est plus propriétaire des murs de la quasi-totalité des hôtels, il ne fait que vendre ses marques et proposer un accompagnement aux partenaires qui le souhaitent. Commençons par expliquer ce qu'est un contrat de franchise et un contrat de gestion.

#### **a/ Le contrat de franchise**

Ce type de contrat permet à l'exploitant de bénéficier d'une marque du groupe Accor ainsi que la notoriété de cette dernière. Accor vend le droit d'utiliser la marque en question. Ce dernier peut également avoir accès à des services de distribution, de ventes, de marketing ou encore de fidélisation. Le groupe met également à disposition l'accès au savoir-faire dont le franchisé pourra bénéficier tout au long du contrat de franchise. L'exploitant bénéficie également d'une assistance technique et commerciale lors du lancement du projet mais également pendant la durée du contrat. L'exploitant est propriétaire à 100% de la structure et paye des redevances au groupe pour exploiter la marque ainsi que certains outils de gestion. Chez Accor, le franchisé bénéficie de quelques avantages tels que le fait de stimuler les ventes, générer davantage de chiffre d'affaires, ainsi qu'un accompagnement par des experts locaux tout le long du contrat de franchise. Nous pouvons citer quatre acteurs dans un contrat de franchise : le franchisé, le franchiseur, le réseau et le consommateur. L'un des points essentiels dans ce type de contrat concerne les exigences du franchiseur envers le franchisé, ce dernier se doit de respecter la marque représentée en respectant les conditions de base.

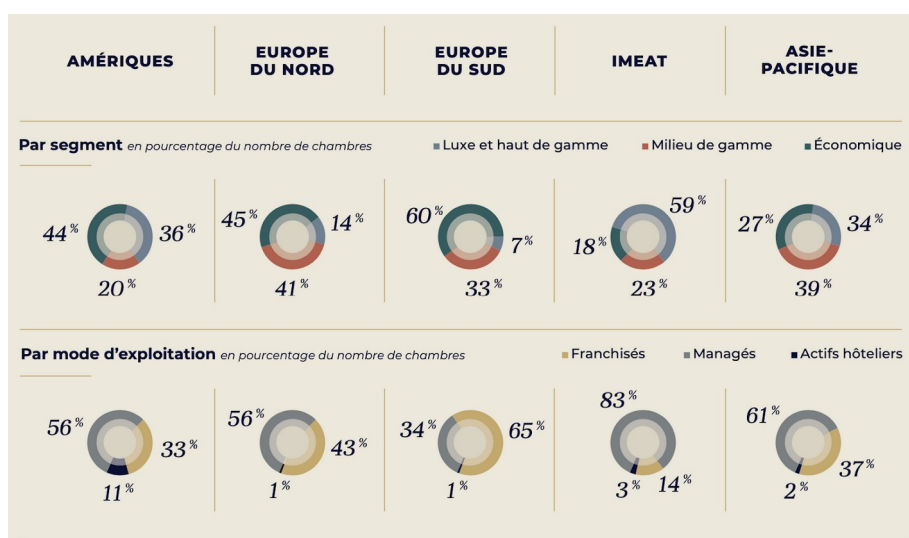
### b/ Le contrat de gestion :

Le contrat de gestion quant à lui diffère du contrat de franchise. Nous retrouvons toujours d'un côté le propriétaire de l'hôtel et d'un autre côté l'opérateur à qui le propriétaire va confier la gestion. L'opérateur Accor dans le cas présent, est professionnel du métier et est expert dans le domaine. Accor va donc exploiter l'hôtel en utilisant l'une de ses marques et en fournissant son savoir-faire, sa centrale de réservation, l'accès aux programmes de fidélité, de ventes et de marketing. Le propriétaire de l'hôtel devra verser des redevances au groupe Accor pour la gestion de la structure. Nous retrouvons deux types de redevances : les redevances de base, généralement un pourcentage fixé sur le chiffre d'affaires, et une redevance incitative, liée aux résultats de l'exploitation. Le propriétaire profitera quant à lui des profits dégagés par l'exploitation. Dans ce cadre, Accor n'est ni propriétaire, ni employeur.

Le groupe Accor favorise donc ces deux types de contrats pour l'exploitation de ces hôtels, bien qu'il reste une petite part d'hôtels qui appartient toujours au groupe. Le groupe est opérateur de contrat de gestion pour plus de 2400 hôtels ce qui fait du groupe l'un des plus gros opérateurs hôtelier du monde. La plus grande majorité des hôtels du groupe sont quant à eux sous contrat de franchise, cela représente plus de 2900 hôtels dans le monde. D'après les chiffres fournis par Accor dans leur rapport intégré de 2021, le groupe ne détient désormais plus que 3% d'hôtels en propriété et en location. Ainsi, 97% du réseau sont sous contrats de franchises ou sous contrat de management. Cela permet au groupe de réduire la volatilité de ces résultats.

La figure ci-dessous nous permet de constater les différents modes de gestions adoptés selon les continents où sont implantés les hôtels du groupe. Ainsi, nous pouvons constater que les actifs hôteliers représentent une minorité dans la totalité des continents, bien qu'ils soient davantage présents en Amérique. Nous pouvons également constater que les franchisés représentent une large majorité en Europe du sud avec 65% d'hôtels franchisés. Sur les autres territoires, ce sont les hôtels managés ou avec un contrat de gestion qui restent majoritaires.

Figure 12 : Répartition du parc hôtelier Accor



Source : Document d'enregistrement universel 2022, Accor.

Il est important de souligner que dans la majorité des cas, c'est-à-dire avec les contrats de franchise ou les contrats de gestion, le groupe n'est pas employeur et ne gère pas le recrutement des équipes. Il peut avoir un rôle de conseiller auprès de ses partenaires, il peut donner une impulsion dans la voix qui convient au groupe mais n'est pas décisionnaire sur les questions de recrutement.

Bien que ce soit le groupe qui ait développé le programme RSE Planet 21 et que ce soit également Accor qui se soit fixé l'objectif d'atteindre la parité entre les hommes et les femmes à la direction de ses établissements dans un avenir proche, le groupe n'a pas d'incidence directe sur les questions de recrutement et sur ce type d'enjeux. Par ailleurs, il est également important de souligner que ces objectifs autour de la parité homme et femme ne concernent que les hôtels sous contrat de gestion ou les hôtels appartenant encore au groupe Accor. Ainsi, nous pouvons en déduire que tous les chiffres du groupe au sujet du taux de femmes directrices ne concerne que les hôtels sous contrat de gestion ou les hôtels filiale mais ne concerne pas les hôtels sous

contrats de franchise. C'est pourquoi, nous allons nous concentrer sur les hôtels managés et les hôtels filiales dans cette étude, afin d'avoir des chiffres concrets et parlant.

Bien que les franchisés du groupe partagent plus ou moins les mêmes valeurs que le groupe Accor, les données chiffrées et précises ne permettent pas une étude précise du sujet dans sa globalité.

## **I-2- Délimitation géographique de notre étude**

Bien que le groupe Accor soit implanté dans le monde entier, notre étude sera menée principalement sur le territoire français, ou auprès de femmes qui ont évolué chez Accor en France à un moment de leur carrière. Bien que la proportion de femmes aux postes de direction varie selon les pays, il nous semble judicieux de mener cette étude sur le territoire français, qui, grâce au grand nombre d'établissements présents sur le territoire, nous permettra de réaliser une étude représentative. En effet, 43% des hôtels du groupe sont implantés en Europe, plus précisément plus de 1500 hôtels en France. Cette forte implantation peut s'expliquer par le fait que le groupe soit français.

Nous nous entretiendrons également avec des femmes exerçant hors du territoire français mais qui ont eu une expérience en France au sein du groupe. Cela permettra d'avoir une approche des situations d'autres pays qui ne fonctionnent pas de la même manière. Il est important de souligner le fait que le groupe n'a pas le pouvoir sur tout. Chaque pays détient sa propre politique et sa propre culture, surtout en ce qui concerne les femmes, et bien que le groupe soit implanté dans de nombreuses régions du monde, c'est à eux de s'adapter aux différentes politiques. Dans certaines régions du monde, il est très rare de retrouver des femmes aux postes de direction.

## **II - Présentation de l'entreprise de stage (exemple Accor Invest)**

### **II-1- Ibis, marque du groupe Accor**

Ibis est une marque économique du groupe Accor, elle est d'ailleurs la marque la plus implantée du groupe avec 1269 hôtels et 159 180 chambres présents dans 70 pays. La marque Ibis a été élue marque préférée des français dans la catégorie hôtels en 2023. Ibis est une marque standardisée, ce qui permet aux consommateurs de retrouver les mêmes services ainsi que les mêmes designs dans chaque adresses à travers le monde. À destination d'une clientèle mais également loisirs, les hôtels Ibis sont réputés pour leur utilité, leur confort ainsi que leur proximité. En effet, avec 736 hôtels implantés en Europe, c'est plus de la moitié que dans le reste du monde. La marque est d'ailleurs affiliée aux deux autres marques Ibis budget et Ibis Styles. Ibis budget qui fait partie de la gamme super économique du groupe et Ibis Style qui est légèrement plus haut de gamme qu'Ibis et qui propose des hôtels non standardisé, laissant davantage de créativité aux hôtels.

### **II-2- Ibis Toulouse Aéroport : organisation de l'entreprise**

Parlons désormais de l'hôtel Ibis Toulouse Aéroport, c'est un hôtel du groupe Accor Invest, en contrat de gestion avec Accor. Implanté à Blagnac, à seulement 1,3 km de l'aéroport, ce dernier est un hôtel d'aéroport. Cet hôtel-restaurant trois étoiles compte 113 chambres et une salle de réunion. On compte environ une vingtaine d'employés répartis dans 4 services principaux : la réception, les étages, le restaurant et le service technique. (cf annexe A) La particularité de la gestion de cet établissement est qu'il fonctionne avec l'hôtel Ibis budget Toulouse Aéroport situé en face de ce dernier. La directrice est donc directrice de site et s'occupe de la gestion des deux établissements, accompagnée d'un adjoint sur chaque hôtel. Le métier de directeur de site peut varier selon la taille des établissements à gérer, sur les gros porteurs le directeur peut être accompagné de directeurs d'exploitation sur chaque établissements.



Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'hôtel Ibis Toulouse Aéroport est un hôtel appartenant au groupe Accor Invest qui est propriétaire et exploitant en partenariat avec Accor. Accor Invest est le plus gros groupe exploitant d'Accor avec 758 hôtels répartis dans 26 pays. Le groupe est né de la restructuration d'Accor qui a débuté en 2013 dans le but de développer l'activité stratégique d'Hôtel Invest. En 2017 HotelInvest devient Accor Invest : propriétaire, investisseur et exploitant hôtelier. Positionné sur les hôtels économique et milieu de gamme, le groupe est principalement implanté en Europe et représente environ 25 000 employés.

Afin de mieux comprendre les rôles de l'opérateur hôtelier, nous allons prendre en exemple cet hôtel Ibis pour comprendre l'organisation entre le groupe Accor Invest, qui est propriétaire, et l'opérateur Accor, qui est gestionnaire. La directrice de l'établissement a donc deux N+1, un N+1 chez Accor ainsi qu'un N+1 chez Accor Invest. Le N+1 Accor Invest est décisionnaire sur les décisions, qu'il s'agisse de décisions financières ou concernant les ressources humaines. Néanmoins, le N+1 de l'opérateur a un grand rôle de conseiller à jouer dans les différentes décisions prises.

### **II-3- Lien entre le sujet et le stage**

Lors de notre expérience au sein de l'hôtel Ibis Toulouse Aéroport, nous avons pu évoluer aux côtés d'une femme, directrice depuis de nombreuses années au sein du groupe Accor Invest. Grâce aux différentes missions que nous avons pu effectuer au sein de l'établissement en tant qu'assistante de direction, nous avons pu constater les difficultés que rencontre le secteur à recruter mais également à fidéliser les employés.

Nous avons eu l'occasion d'échanger au sujet de cette étude et notre directrice nous a permis d'entrer en contact avec de nombreuses femmes du groupe Accor Invest afin que ces dernières nous partagent leur ressenti sur le sujet. En entreprise, il n'est pas rare de constater les difficultés que les femmes peuvent rencontrer à concilier leur vie personnelle et leur carrière.

### **III - Les différentes études menées**

Afin de rendre notre étude la plus pertinente possible, il est important de mener des études. Une fois le terrain d'étude établi, il faut sélectionner le type d'étude qui nous permettra de répondre au mieux aux différentes hypothèses posées. Dans le cadre de cette étude, nous avons fait le choix de mener deux types d'études différentes : des sondages par le biais de questionnaires, et principalement des études qualitatives par le biais d'entretiens semi directifs.

Dans le cadre de cette étude, nous soulignerons le fait que de nombreuses directrices, cheffes de services et employées du groupe nous ont aiguillées et apporté leurs connaissances et témoignages qui nous ont permis d'orienter et recadrer le sujet lorsque c'était nécessaire. Ces échanges n'ont pas toujours été effectués de manière officielle comme ça a pu l'être lors des entretiens semi-directifs, néanmoins ils nous ont été d'une grande aide.

#### **III-1- Les études quantitatives**

Dans le but d'obtenir un maximum de réponses afin de répondre à nos hypothèses nous avons commencé par élaborer un premier questionnaire à destination des employés de l'hôtellerie. Ce questionnaire avait pour objectif de déterminer les motivations qui poussent les femmes, aujourd'hui, à ambitionner d'être directrice, mais également les freins que ces dernières pouvaient rencontrer. Davantage porté sur ce que le groupe faisait pour les femmes, nous avons élaboré un second questionnaire, davantage tourné vers les femmes et ce qu'elles mettaient en place à titre personnel pour évoluer.

##### **a/ Questionnaire à destination des employées de l'hôtellerie**

Nous avons établi un premier questionnaire à destination des femmes du secteur (cf annexe B) ce dernier a pour but de déterminer les motivations ainsi que les freins que peuvent rencontrer les femmes dans leur volonté d'évaluer. Il avait également pour objectif de déterminer si d'après les employées du groupe, le groupe Accor

communiquait suffisamment quant à son objectif d'atteindre 35% de femmes aux postes de direction. Les questions étaient donc variées sur le sujet, nous voulions évaluer la communication du groupe sur les sujets liés aux femmes, non seulement sur leur objectif RSE mais également sur les moyens qu'ils ont mis en place dans ce but avec leurs différents programmes autour de la place de la femme.

Le questionnaire permet également de retracer le parcours des femmes et leur évolution au sein du groupe, déterminer leur niveau d'étude, leur poste actuel et si elles ont déjà pu expérimenter la promotion interne au sein du groupe. Par ailleurs, la majorité des questions de ce questionnaire étaient fermées, le but était de pouvoir en tirer des chiffres précis pour la suite de notre étude. Les questions étaient tournées de façon à obtenir des réponses assez précises aux hypothèses posées.

#### *b/ Questionnaire à destination des femmes du secteur de l'hôtellerie*

Suite à la publication du premier questionnaire et après quelques retours de femmes du secteur, nous avons jugé plus pertinent de nous pencher sur le ressenti des femmes quant à l'accès aux postes de direction plutôt qu'à ce que le groupe peut mettre en place pour y parvenir. Dans cette seconde approche (cf annexe C), nous avons davantage mis l'accent sur ce que les femmes peuvent mettre en place à titre personnel pour évoluer. Nous avons donc également inclus les directrices dans les répondantes. Ainsi, le questionnaire se divisait en trois parties pour chaque catégories de répondantes :

- Les employées de l'hôtellerie ;
- Les cheffes de service ;
- Les directrices d'hôtel.

Ces différentes catégories permettent d'avoir des réponses appliquées à chaque cas de figure et d'avoir des réponses assez précises selon le profil étudié. La démarche reste la même dans les trois situations : nous tentons de définir quelles sont les motivations ainsi que les freins que rencontrent les femmes dans leur parcours, nous tentons

également d'avoir leur avis sur ce que le groupe pourrait mettre en place en plus de leurs différents programmes pour favoriser leur ascension au sein de la hiérarchie du groupe. Dans cette étude, nous avons fait le choix de laisser davantage de réponses ouvertes afin de laisser les femmes exprimer leur avis sur les différentes questions, et ouvrir les réponses quant aux préconisations à venir.

Malgré le peu de réponses que nous avons obtenues, ces réponses nous ont permis d'élaborer notre guide d'entretien à destination des directrices. Le but de ce questionnaire était de juger de la pertinence de nos hypothèses et ainsi déterminer les bonnes questions à poser aux femmes souhaitant évoluer lors d'entretiens semi-directifs.

### **III-2- Les études qualitatives : entretiens semi directifs**

Les études qualitatives ont pour objectifs d'obtenir des réponses plus précises sur le sujet de recherche. À l'inverse de l'étude quantitative qui donnera une opinion globale de l'étude, ici nous tenterons de connaître avec davantage de détails l'opinion de la personne sondée.

L'entretien semi-directif est une forme d'étude qualitative. L'entretien sera préparé en amont grâce à l'élaboration de guides d'entretiens, cela permettra de garder une trame au moment de l'entretien et de revenir sur les questions de base dans le cas où le sujet venait à s'élargir. C'est d'ailleurs l'un des objectifs de ce type d'entretien, qui permet au professionnel du secteur de donner son opinion personnelle et permet d'élargir le champ d'étude à des hypothèses peut-être pas encore privilégiées. Les questions visent à répondre aux différentes hypothèses établies au préalable dans l'étude. La personne interrogée pourra ainsi donner son opinion, son avis ainsi que son témoignage sur les différentes questions. Les questions seront par ailleurs suffisamment ouvertes pour permettre à l'interlocuteur d'élargir le sujet si besoin.

Dans le cadre de notre étude, nous avons fait le choix de mener des entretiens semi-directifs auprès de trois catégories de personnes :

- des directrices générales (cf annexe D) ;
- des adjointes de direction (cf annexe E) ;
- des directrices d'exploitation (cf annexe E) ;
- des responsables de secteur (cf annexe E).

Ces différents profils aideront par la suite à avoir un schéma complet de l'organisation et des questions de recrutement, des différentes motivations ainsi que des freins que ces différentes personnes ont pu rencontrer.

Ci-dessous, nous trouverons un tableau récapitulatif des différents entretiens semi-directifs menés :

Tableau 5 : Récapitulatif des différents entretiens semi-directif effectués

<b>Entretien / annexe</b>	<b>Poste de la personne interrogée</b>	<b>Marque d'hôtel</b>
1 (cf annexe F)	Directrice générale	Pullman 5*
2 (cf annexe G)	Directrice générale	Novotel 4*
3 (cf annexe H)	Directrice d'exploitation	Pullman 5*
4 (cf annexe I)	Directrice générale	Pullman 5*
5 (cf annexe J)	Directrice de site	Mercure 4* & Ibis Style 3*
6 (cf annexe K)	Responsable restauration / ancienne adjointe de direction	Novotel 4*
7 (cf annexe L)	Directrice générale	Novotel 4*
8 (cf annexe M)	Adjointe de direction	Novotel 4*
9 (cf annexe N)	Directrice générale	Mercure 4*

10 (cf annexe O)	Directrice de site	Ibis 3* & Ibis budget
------------------	--------------------	-----------------------

*a/ Entretiens semi directif auprès des directrices*

Les entretiens menées auprès des directrices des hôtels du groupe Accor avaient plusieurs objectifs. L'objectif principal était de vérifier les hypothèses que nous avons présentées précédemment afin de valider leur pertinence. Pour cela, une préparation en amont est nécessaire avec l'élaboration d'un guide d'entretien (cf annexe D). Le but était également d'obtenir des témoignages complets de la part de femmes qui ont réussi à accéder au poste de directrice, celles-ci ont pu évoquer leur avis sur le sujet et ainsi ouvrir le sujet sur des points importants.

*b/ entretiens semi directifs auprès d'adjointe de direction / directrice d'exploitation souhaitant évoluer jusqu'au poste de directrice*

Le poste d'adjointe de direction étant la passerelle directe pour accéder au poste de directrice, nous avons jugé pertinent de nous adresser directement à des femmes qui ont pour objectif d'évoluer. Pour cela, nous avons de nouveau élaboré un guide d'entretien adapté à leur poste actuel. (cf annexe E) Grand nombre d'entre elles étant issues de la promotion interne, elles ont pu témoigner des difficultés à atteindre le poste qu'elles occupent à ce jour mais également évoquer leurs motivations ainsi que les obstacles qu'elles rencontrent dans leur ambition de devenir directrice. Ces entretiens nous permettront d'avoir un regard neuf sur l'évolution actuelle, à l'inverse de certaines directrices qui occupent leur poste depuis de nombreuses années maintenant.

## **Chapitre 3 - Problématisation / Questionnement / Hypothèses**

Dans la suite de cette étude nous allons donc nous pencher sur trois hypothèses, qui pourront par la suite nous aider à répondre à la problématique, et ainsi nous aider à proposer des préconisations qui pourraient être source de réflexion autour de ce sujet.

Notre première hypothèse concerne le recrutement. Enjeu central du secteur à notre époque, les problèmes de recrutement ne sont pas un avantage pour le groupe dans leur quête des 35% de femmes aux postes de direction. La pénurie que rencontre le secteur impacte considérablement l'organisation des structures et les différents cœurs de métiers dans les différents départements et à tous les niveaux de la hiérarchie.

Nous nous pencherons ensuite sur les difficultés à trouver le bon équilibre entre la vie personnelle et la carrière professionnelle dans le secteur. Bien que cette question puisse être généralisée à tous les secteurs, le secteur de l'hôtellerie restauration est un secteur très compliqué, c'est d'ailleurs ce qui engendre ces problèmes de recrutement. Les questions autour de cet équilibre se posent d'autant plus pour les femmes qui ont toujours cette charge attitrée qu'est la famille, la maison et toutes les tâches liées à la vie de famille.

Enfin, nous nous concentrerons sur les actions que le groupe met en place dans le but de voir évoluer les femmes jusqu'aux postes de direction. La communication du groupe autour du sujet s'est épuisée depuis de nombreuses années, les femmes du groupe estiment que celle-ci n'est pas suffisamment importante. Nous parlerons de l'accompagnement qu'offre le groupe dans les différentes démarches qu'entreprennent les femmes dans le but d'évoluer.

### **I - Hypothèse 1 : Problèmes de recrutement ne permettant pas de faire de sélection pour favoriser les femmes**

L'une des premières approches que nous pouvons étudier afin de répondre à notre problématique est la question du recrutement au sein du secteur de l'hôtellerie et de la restauration. Ce fléau qui touche de plus en plus le secteur, année après année, ne permet pas aux entreprises d'être sélectif et exigeant quant aux profils intéressés par les postes de cadre.

### **I-1- Une pénurie de main d'oeuvre importante**

Nous avons pu l'étudier dans la première partie de cette étude, le recrutement est un enjeu central des entreprises de nos jours, et pour cause : un bon recrutement aide à la pérennisation des structures, mais également à la réussite et la viabilité des organisations. Sans un bon recrutement, les organisations risquent de subir un turn-over conséquent qui les poussera dans une spirale négative où la fidélisation des employés deviendra compliquée et le recrutement également par la même occasion.

Le groupe Accor n'est pas épargné par cette pénurie, en juillet 2022, Nicolas Saint Marc, Vice-Président chargé des opérations chez Accor France déclarait que le groupe déplorait 2700 postes à pourvoir. La situation a empiré suite à la crise sanitaire qui a touché le monde entier en 2020, bien que l'activité a pu reprendre son cours plus ou moins comme avant, le secteur lui peine davantage qu'avant à recruter. Cela peut s'expliquer par de nombreuses raisons, la principale étant le fait que le secteur soit un secteur difficile, il y est difficile de concilier vie personnelle et carrière professionnelle. En effet, en plus d'être des métiers au service de la clientèle, les horaires y sont souvent compliqués, les employés sont amenés à travailler sur de grandes plages horaires et également les week-ends et les jours fériés. La crise de la COVID 19 et les confinements ont éveillé les esprits et ont poussé les professionnels du secteur dans des secteurs professionnels moins contraignants.

La première ministre Elisabeth Borne déplore également des salaires « *pas à la hauteur* » dans le secteur. Suite à la crise sanitaire et à cette pénurie de main d'œuvre en septembre 2021, la première ministre s'est exprimée quant aux difficultés que rencontre le secteur. À la suite de ces conclusions sur les difficultés que rencontrent le secteur, la ministre du travail a enjoint les organisations patronales et syndicales de



l'hôtellerie-restauration de se réunir en septembre 2021 afin de revoir une augmentation des salaires dans le secteur en revoyant la grille salariale prévue dans la convention collective du secteur HCR applicable au 1er août 2022. Une augmentation qui n'aura pas eu les effets escomptés puisque le secteur peine toujours à recruter à ce jour.

La COVID 19 a également développé une nouvelle manière de travailler : le télétravail. D'ailleurs, 86% des personnes ayant télétravaillé souhaitent poursuivre leur activité en télétravail, ce qui est impossible dans la majorité des métiers du secteur. La mode du télétravail n'a pas aidé le secteur qui rencontrait déjà des problèmes de recrutement auparavant.

### **I-2- Accor innove en terme de recrutement**

Reprenons le cas du groupe Accor, ce dernier se doit d'être innovant afin d'attirer de nouveaux profils et recruter. Accor a ainsi adopté un nouveau concept, « *Les jobs au talent ! by Accor* » explique Nicolas Saint Marc. Le concept est simple, lors de cette journée tous les candidats sont libres de participer, même les profils n'ayant aucune expérience dans le secteur, c'est d'ailleurs ce qui intéresse les recruteurs, et ce qui leur permet d'élargir les viviers de recrutement. Le groupe qui a toujours prôné l'évolution en interne ne voit aucune limite au fait de devoir former les nouveaux entrants du secteur. Bien qu'il sera toujours nécessaire d'avoir des profils issus du secteur et formé en école hôtelière, le groupe se dit ouvert à d'autres profils et d'autres personnalités.

Lors de ces entretiens, les candidats seront amenés à vivre des situations en temps réel, à être évalués en direct et auront la possibilité d'obtenir un retour immédiat de la part des recruteurs ainsi qu'un bon pour embauche à valoir dès le lendemain sur le lieu d'embauche. Ce type d'événement ont eu lieu à Bordeaux, Lyon et Paris en 2021 et ont été un succès selon Nicolas Saint Marc.

Le chargé des opérations chez Accor France nous parle également des autres campagnes de recrutement, de street marketing, que le groupe a mis en place en 2021 pour pallier ce manque de main d'œuvre. Le concept de street marketing est simple : utiliser des lieux publics pour promouvoir une marque, un produit ou un événement.

Dans ce cas précis, le groupe fait la promotion du groupe afin de dénicher de nouveaux profils. Accor a investi dans une centaine de panneaux d'affichage destiné au stade de France pour faire leur campagne de recrutement, avec un questionnaire simplifié qui permet aux personnes intéressées d'envoyer leur candidature en toute simplicité. Le groupe a renouvelé l'expérience à l'Accor Arena avec un slogan « *les talents ne sont pas que sur scène, ils sont aussi dans la foule.* » Ce slogan rappelle le fait que chez Accor, il n'y a pas d'employés mais des « *Heartists* » la contraction de « Heart » (coeur) et « artiste ».

Le groupe est également très présent sur les réseaux sociaux, grâce à des systèmes de candidatures simplifiés, le groupe met en place des campagnes sur les réseaux sociaux. L'objectif est de recevoir un maximum de candidatures dans le but de pallier ces problèmes de recrutement.

### **I-3- Attirer des profils à long terme : les jeunes sont attirés par des CDD et contrats saisonnier**

Au-delà des difficultés de recrutement, le secteur peine à trouver des candidats qui ont pour vocation de continuer dans l'hôtellerie restauration. De plus en plus de personnes voient le secteur comme un passage pour accéder à une autre étape par la suite. Au-delà des contrats étudiants ainsi que des contrats saisonniers, l'hôtellerie restauration peine à fidéliser les employés en poste. Les conditions de travail y sont pour quelque chose, les mentalités évoluent également. En effet d'après un article publié par Finaxim<sup>51</sup>, les mentalités ont évolué, questions de générations mais surtout la crise sanitaire qui a accentué le phénomène. Les attentes des nouvelles générations ne sont pas les mêmes que celles des générations précédentes, aujourd'hui les candidats recherchent des postes dans lesquels ils pourront s'épanouir et pouvoir facilement concilier leur vie professionnelle et personnelle.

Les jeunes générations sont en quête de sens dans leur travail. Ils ont davantage tendance à rechercher une entreprise en concordance avec leurs valeurs personnelles,

---

<sup>51</sup> Sondage : 4 actifs sur 10 envisagent de changer d'emploi pour un travail qui aurait plus de sens, Anact, 2022. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nmiP> (consulté le 12/07/2023)

ils recherchent de la reconnaissance, un salaire en concordance avec leur implication. D'après un article publié sur le sujet de la quête de sens au travail, une étude de l'ANACT<sup>52</sup> démontre que 34% déplorent une rémunération insuffisante et 32% un manque de reconnaissance, ce qui les empêche de trouver du sens à leur travail. En plus de cette quête de sens, la crise sanitaire a également éveillé les consciences des travailleurs du secteur qui ont pu réaliser de l'importance de la vie de famille, ou de la vie à côté de leur travail. Cela leur a permis de prendre beaucoup de recul quant aux horaires qu'ils effectuaient et de ce à côté de quoi ils passaient.

C'est d'ailleurs ce que souligne un article publié par OuestFrance<sup>53</sup>, d'après cet article, le secteur de l'hôtellerie-restauration aurait perdu entre 100 000 et 140 000 employés après la crise sanitaire. L'article nous explique qu'un grand nombre d'employés du secteur songeait déjà à la reconversion professionnelle avant la COVID19 et que la fermeture de leurs établissements ainsi que le chômage partiel les y a encouragés. Dans l'article nous retrouvons des témoignages d'anciens professionnels du secteur qui avouent avoir pris conscience du rythme que leur imposait leur métier durant les confinements, et qui ont pris la décision de se pencher vers une reconversion professionnelle dans le but de retrouver un rythme de vie plus adapté à leur vie personnelle. Parmi ces témoignages, une jeune femme qui explique que selon elle, le secteur est adaptée lorsqu'on est jeune mais que le rythme devient compliqué à concilier avec une vie de famille « *C'est un boulot sympa quand on est jeune, mais ce n'est pas compatible avec une vie de famille.* »

#### **I-4- Accor met la promotion interne au coeur de son recrutement**

La promotion en interne est la façon la plus évidente d'atteindre un poste de manager au sein d'une entreprise. D'après une étude menée par l'APEC<sup>54</sup>, 58% des managers atteignent leur poste grâce à la promotion interne. Bien que cette étude soit menée sur

---

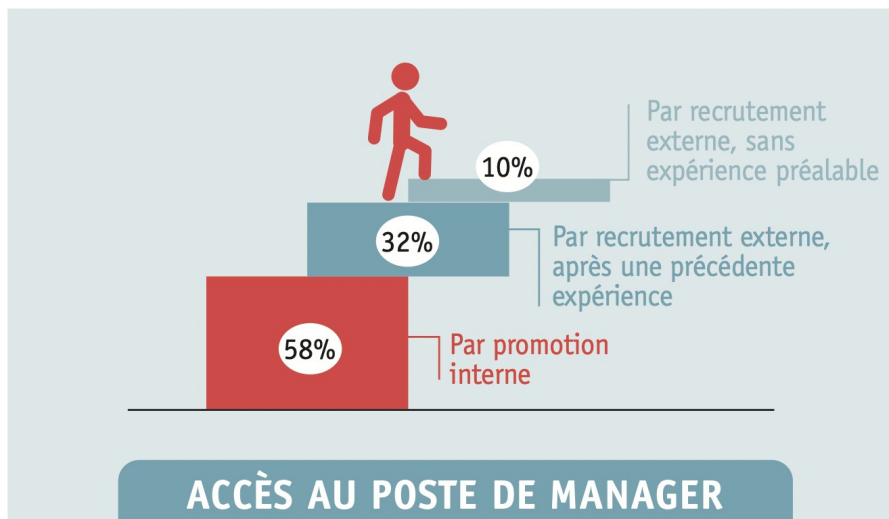
52 En 2022, les mentalités évoluent pour recruter des talents en PME et ETI, FINAXIM, 2022. [En ligne] Disponible sur : <https://vu.fr/WHsl> (consulté le 12/07/2023)

53 « J'ai eu envie d'une vie normale » : des employés de l'hôtellerie-restauration se reconvertissent, OuestFrance, 2021. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nmiF> (consulté le 20/07/2023)

54 Les nouveaux enjeux du management, APEC, 2019. [En ligne] Disponible sur : <https://vu.fr/ttDeV> (consulté le 20/07/2023)

l'ensemble des secteurs d'activité, l'hôtellerie restauration ne déroge pas à la règle et fait partie des secteurs concernés. Ainsi, comme nous pouvons le lire sur la figure ci-dessous, 58% des postes de manager sont atteints grâce à la promotion en interne.

Figure 13 : Accès aux postes de managers



Source : APEC

Le groupe Accor est réputé pour cela, le groupe met l'évolution au cœur de ses valeurs auprès de tous ses employés. L'évolution au sein du groupe peut se faire de multiples manières et le groupe s'engage à rendre possible toutes les ambitions de leurs talents. Pour autant, dans un questionnaire à destination des femmes ayant évolué au sein du groupe, quatre employées du groupe estiment que l'accompagnement de la part de leurs managers n'était pas suffisant et que c'était l'un des freins à leur évolution. Dans ce même questionnaire, quatre femmes pensent également qu'un accompagnement plus important de la part du groupe afin de les aider à concilier leur carrière et leur vie personnelle pourrait les aider à gravir les échelons. Trois femmes, cheffes de service, ont également évoqué le fait que les difficultés à concilier leur vie personnelle et leur carrière étaient l'une des limites les empêchant d'évoluer davantage.

Bien que la promotion en interne soit l'une des valeurs que prône le groupe, met-il suffisamment d'actions en place pour favoriser la promotion, et cette dernière est-elle équitable envers les femmes et les hommes ?

## **II - Hypothèse 2 : Les difficultés à concilier la vie personnelle et professionnelle pour les femmes encore à ce jour**

Nous l'avons déjà évoqué, il est vrai que le secteur de l'hôtellerie restauration est un secteur difficile, on peine à recruter et pour cause : il est difficile de concilier carrière professionnelle et vie personnelle dans ce secteur. Cela s'explique principalement par les horaires qu'imposent le secteur. Les employés d'hôtellerie et de restauration sont amenés à travailler à des heures tardives, les postes à haute responsabilité amènent souvent à dépasser les heures mais également à rester disponible 24/24h car un hôtel ne ferme jamais, ils doivent également être disponible les jours de repos en cas de soucis. Le cercle vicieux dans lequel est actuellement le secteur intensifie ces difficultés. Les femmes, à qui les charges domestiques sont encore largement destinées, sont davantage concernées par cette difficulté à concilier la vie personnelle et le secteur professionnel, sans compter les difficultés que peuvent imposer la parentalité. Malgré les grandes avancées sur le sujet, les femmes sentent encore à ce jour, qu'elles doivent faire un choix entre la carrière et la vie personnelle.

### **II-1- Le congé maternité et le congé paternité**

Le congé maternité existe depuis 1909, la loi Engerand<sup>55</sup> sécuriser l'emploi aux femmes lorsque celles-ci accouchaient. En effet le texte de loi précisait « *La suspension du travail de la femme, pendant huit semaines consécutives, dans la période qui précède et suit l'accouchement, ne peut être une cause de rupture par l'employeur.* » Ce congé maternité initial était d'une durée initiale de 8 semaines avant et après l'accouchement. Cette loi a bien évolué durant les décennies suivantes jusqu'à ce jour. Le congé maternité actuel a été instauré en 1980 en France, il est divisé en deux parties : le congé prénatal de 6 semaines et le congé postnatal de 10 semaines. Évidemment, ces données peuvent varier selon chaque situation, le congé maternité

---

<sup>55</sup> Promulgation de la loi Engerand, première loi sur la protection de la maternité, gouvernement, 2017. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/nmkz> (consulté le 28/07/2023)

peut être plus long selon plusieurs critères tels que la grossesse multiple ou le nombre d'enfant déjà nés etc...

Abordons désormais le sujet du congé paternité. Ce dernier est quant à lui d'une durée de 25 jours, et 32 jours en cas de grossesse multiple, il débute dès la naissance de l'enfant. Nous pouvons d'ores et déjà constater que le congé maternité est bien plus long que le congé paternité, ce qui peut être l'une des raisons pour laquelle ce sont généralement les femmes qui bénéficient de ce congé.

Nous avons également pu constater qu'encore aujourd'hui, les congés parentaux peuvent être mal vus de la part des employeurs, d'autant plus lorsqu'il s'agit du congé paternité. Le congé paternité ne s'est pas encore totalement démocratisé, c'est ce que nous disait l'une des directrices avec qui nous nous sommes entretenus (cf entretien F), d'après elle, les mentalités ont tout de même bien évolué et la parentalité n'est plus uniquement le rôle de la femme néanmoins, les entreprises peinent toujours à évoluer à ce niveau. D'après elle, c'est aux « *anciens* » dirigeants d'accepter que les mentalités changent et qu'il faut désormais normaliser les congés paternité, il faut normaliser le fait qu'un homme prenne plusieurs semaines afin d'accueillir un nouveau-né. Selon elle, il faut également le temps d'adaptation de certaines personnes, pour qui il n'est pas logique que l'homme puisse interrompre sa carrière lors de la naissance d'un enfant. Elle souligne également le fait que, du fait de la courte durée du congé paternité, il n'est pas évident pour les employeurs de s'organiser. C'est plus simple pour les femmes qui partent pour des durées plus importantes et que l'employeur va pouvoir remplacer, ce n'est pas le cas pour les hommes, cette absence va donc davantage peser pour l'entreprise.

Bien que ce sujet se démocratise de plus en plus, et que le système met de plus en plus d'actions en place afin d'aider les femmes et accompagner les hommes qui souhaitent prendre davantage part à leur paternité, il reste de nombreux points qui affectent le choix des parents lorsqu'ils doivent choisir lequel prendra un congé parental.

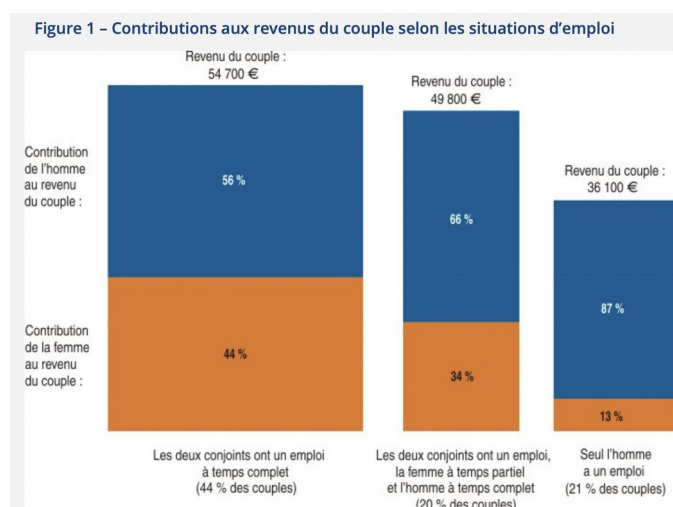
- Parmi ces raisons, comme nous l'évoquions précédemment, nous retrouvons le fait que le congé maternité soit bien plus long que le congé paternité, de plus les obligations liées à ces congés ont également un impact sur la responsabilité des deux partis du couple. D'après Manuela Spinelli<sup>56</sup>, le fait que le congé maternité soit obligatoire renvoie un message dans le sens où la mère est la seule responsable de l'enfant. De plus, confier l'enfant uniquement à la mère lors de ses premières semaines rend la mère experte du sujet et lui confie toute les responsabilités sur le sujet pour les mois ou les années à venir.
- Nous l'évoquions après le témoignage de l'une des directrices sur le sujet (cf entretien F), la confrontation de deux générations ; les jeunes hommes qui veulent prendre part à leur parentalité et de l'autre côté les dirigeants qui ont une vision plus ancienne et qui ne comprennent pas une telle implication de la part des hommes. C'est ce que relève également Manuela Spinelli dans l'article précédent.
- L'une des explications est également le fait que davantage de mères prennent un congé parental, ce qui est rarement le cas des hommes. Et pour cause, les congés parentaux entraînent une perte d'argent, et lorsqu'il faut faire un choix, plus souvent les couples décident de sacrifier le salaire le moins élevé. D'après une étude menée par l'INSEE<sup>57</sup>, l'homme contribue plus aux revenus du couple que la femme. Comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessous, dans un couple où les deux partis occupent un emploi, l'homme contribue à 56% aux revenus du couple contre 44% pour la femme. Ce tableau nous explique également que dans 20% des cas, seul l'homme occupe un emploi à temps complet tandis que la femme est à temps partiel. Dans ce cas, l'homme contribue à 66% des revenus du couple. Enfin, dans le cas où l'homme est le seul à occuper un emploi, il contribue à 87% des revenus. Ainsi, le choix se tourne généralement vers la femme pour le congé parental.

---

<sup>56</sup> Pour ou contre le congé paternité obligatoire ?, Les Echos, 2020. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/noo6> (consulté le 02/07/2023)

<sup>57</sup> Écarts de revenus au sein des couples, INSEE, 2014. [En ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/noop> (consulté le 02/07/2023)

Figure 14 : Contributions aux revenus du couple selon les situations d'emploi



Source : INSEE

Nous pouvons également évoquer le fait qu'il peut être difficile de retrouver sa place suite au congé maternité ou paternité. L'une des directrices avec qui nous sommes entretenues nous explique que lors de son congé maternité, une promotion a été proposée à son remplaçant, une promotion que cette dernière attendait. Ces situations peuvent faire partie des freins auxquelles les femmes ne veulent pas être confrontées en partant en congé maternité.

## **II-2-La parentalité dans le secteur de l'hôtellerie restauration**

La maternité ainsi que la paternité est un sujet très important dans la vie d'un couple, mais la parentalité représente également un sujet d'organisation. Nous l'avons déjà évoqué, le secteur de l'hôtellerie est un secteur compliqué, les employés du secteur sont souvent amenés à travailler les week-ends, les jours fériés, les soirs ainsi que les matins à des horaires qui s'articulent difficilement avec les horaires des écoles, des crèches ou autre. De plus, il n'est pas rare que les employés du secteur soient amenés à devoir bouger géographiquement afin de saisir des opportunités d'évolution, d'autant plus dans un groupe comme Accor, qui prône l'évolution en interne.



Il est donc assez difficile de concilier sa vie personnelle et sa vie professionnelle. Il y a généralement des moments au cours de sa carrière où il faudra effectuer un choix et décider de ses priorités. Ces questions se posent d'autant plus pour les femmes, comme nous l'avons vu, elles sont généralement toujours plus en charge des enfants que les hommes. Nous avons pu en discuter avec certaines directrices qui ont pu témoigner sur le sujet;

- Lors de notre entretien avec l'une des directrices (cf annexe I), cette dernière expliquait qu'elle a dû mettre sa carrière en pause lorsque ses enfants étaient en bas âge, qu'elle ne pouvait accepter un poste avec davantage de responsabilités au vu des responsabilités personnelles qu'elle avait déjà. Elle expliquait d'ailleurs qu'elle a accepté ce poste de directrice récemment, car ses enfants étaient désormais en âge de se débrouiller et qu'elle pouvait se concentrer davantage sur sa carrière. D'après elle, cette pause dans sa carrière aura duré une dizaine d'années.
- Une seconde femme, directrice d'exploitation (cf annexe H) a quant à elle été amenée à quitter la France afin d'évoluer et pouvoir prétendre à un poste qui n'était pas disponible en France. Cet expatriement impliquait de grandes contraintes, comme le fait d'être séparé de son mari pour deux ans, car le pays dans lequel elle a pu avoir le poste ne donne pas de VISA aux conjoints des femmes expatriées, à l'inverse de l'homme expatrié. Cette femme a donc eu à faire un choix compliqué, un sacrifice sur quelques mois afin d'évoluer. Cette dernière nous confiait d'ailleurs son souhait de rentrer en France et pouvoir prétendre à un poste du même niveau en France.

### **II-3-La mobilité géographique nécessaire pour atteindre des postes de direction**

Nous l'avons évoqué à plusieurs reprises avec des directrices, la mobilité géographique est très souvent nécessaire pour prétendre à un poste de direction. Cela peut créer une barrière pour certaines femmes qui ne souhaitent pas changer de région. Une grande majorité des postes de direction sont pourvus par la mobilité

interne, le groupe Accor prône l'évolution en interne et d'autant plus pour les postes de direction. La complexité réside principalement dans les cas où la personne en proie à la mutation n'est pas seule. En effet, le fait d'être en couple et d'autant plus lorsqu'il y a des enfants dans l'équation, rend plus difficile de songer à la mobilité géographique qui implique la mobilité de toute la famille. Dans le cas où l'emploi de la deuxième personne du couple est également important et dans le cas où la mobilité n'est pas possible, cela implique d'effectuer des choix.

### **III- Hypothèse 3 : Le groupe ne met pas suffisamment en avant son objectif auprès des femmes : ne se sentent pas concernée**

La dernière hypothèse que nous allons nous poser est la question de la communication que le groupe met en place au sujet des femmes. Nous l'avons vu précédemment, le groupe est très engagé auprès des femmes, que ce soit au travers des différents programmes auxquels ils adhèrent ou encore les plateformes dédiées aux femmes au sein même du groupe. Mais le groupe communique-t-il suffisamment quant à son objectif d'atteindre 35% de femmes directrices au sein même du groupe. En effet, suite à la publication d'un questionnaire à destination des femmes du groupe Accor (cf annexe B et C), nous pouvons constater que 65,6% des répondantes n'avaient pas conscience de l'objectif du groupe d'atteindre la parité entre les hommes et les femmes aux postes de direction.

#### **III-1- Une communication poussée par des obligations légales**

Le groupe a mis énormément de moyen en oeuvre pour faciliter aux femmes l'accès aux postes de direction, actuellement à 31 % et pour intégrer davantage de femme au conseil de direction du groupe qui a atteint à ce jour les 39 %<sup>58</sup>. La communication à ce sujet s'essouffle, tel est le constat de l'une des directrice avec qui nous avons pu nous entretenir. Directrice d'un hôtel 5\* du groupe Accor (cf annexe I) et avec une ancienneté de 25 ans, cette femme explique que le groupe communiquait davantage sur le sujet lorsque ces obligations faisaient parties de l'actualité. En effet, de nombreuses lois ont vu le jour pour la parité entre les hommes et les femmes au début du 21ème siècle, nous pouvons citer la loi Copé-Zimmermann qui vise à

---

<sup>58</sup> Document d'enregistrement universel 2022, Accor, 2022. (consulté le 08/06/2023)

instaurer des quotas de femmes dans les conseils d'administrations et de surveillance. Avec des objectifs à long terme, la loi vise 20% de femmes trois ans après sa parution et 40%, six ans après la parution. Cette obligation ne concerne alors que les grandes entreprises publiques ainsi que les entreprises cotées en bourse. Accor faisant partie du CAC 40 depuis le 31 décembre 1987 était concerné par ces nouvelles obligations. Le groupe a quitté le CAC 40 depuis septembre 2020, suite aux difficultés que ce dernier a rencontrées lors de la crise sanitaire.

C'est également en 2011 que le groupe publie son programme RSE Planet 21 avec son objectif d'augmenter le nombre de femmes à la direction des hôtels. Nous l'avons étudié précédemment, le groupe aura stagné pendant 4 ans sur son objectif et sera resté à 27% de femmes à la direction des hôtels dans le rapport de 2015. Le groupe maintient depuis 2011 cette volonté d'atteindre 35% de femmes à la direction de leurs hôtels et visent une parité parfaite dans un avenir proche. Le groupe a également mis en place en 2012 leur premier réseau destiné aux femmes : le Waag. Le Waag deviendra Riise quelques années plus tard, un réseau destiné aux femmes au sein du groupe. C'est durant cette période que le groupe communique le plus sur la place des femmes chez Accor.

Manque d'implication de la part du groupe, et manque de budget pour faire vivre ces réseaux destinés aux femmes, peu de personnes ont connaissance de ces programmes, mis en place dans le but d'aider les femmes à évoluer. Lors d'un entretien avec une directrice d'exploitation (cf entretien H), cette dernière fait part du manque de communication du groupe sur le sujet. La directrice explique avoir connu ces engagements de la part du groupe par le bouche à oreille et que sans s'y être intéressée par elle-même en se renseignant, elle n'aurait sûrement pas eu connaissance de ces programmes. Il y a pourtant un pléthore d'informations sur le sujet sur la plateforme Accor. D'après cette femme, le groupe ne met pas en avant la communication sur le sujet, c'est elle même qui s'est proposé pour être représentante du programme Riise dans le pays où elle travaille, sans quoi on ne lui aurait pas proposé. Nous avons également pu échanger avec une autre directrice (cf entretien I) à ce sujet, qui a animé le réseau Waag, désormais devenu Riise à Toulouse il y a quelques années. Dans le cadre de l'animation de ce réseau, la directrice a eu

l'occasion de faire intervenir des coachs, des formateurs et des formatrices qui intervenaient sur différents sujets tels que l'évolution au sein de la hiérarchie, la prise de confiance en soi, le fait d'oser dire non etc... Cette directrice nous confiait qu'à ce jour le réseau n'était plus animé car peu de personne le rendait attractif, elle soulignait par ailleurs le fait que c'est au groupe Accor de l'animer car c'est Accor qui en est à l'origine.

En effet, la grande majorité des hôtels du groupe Accor ne lui appartenant plus désormais, étant franchisé ou sous contrat de gestion, ce n'est pas aux hôtels de mettre des budgets dans ce réseau ainsi que dans les différents programmes mis en place par le groupe en faveur des femmes, mais directement au groupe de débloquent les fonds nécessaires pour le faire vivre. Nous constatons donc que ce réseau s'essouffle peu à peu, et le témoignage de ces directrices nous permet de constater que sans l'initiative des femmes à le faire vivre, ce dernier n'est plus très attractif.

### **III-2- Les quotas en entreprise, une fausse bonne idée**

Lors d'un débat animé par Isabelle Boni-Le Goff et Marion Rabier au sujet des quotas en entreprise (2022), Béatrice Clicq évoque l'un des freins à la mise en place de quotas : l'illégitimité des femmes à atteindre les postes de direction. Béatrice Clicq s'explique sur le sujet : *« L'autre risque est qu'il peut y avoir des carrières fulgurantes de certaines femmes, qui se retrouvent très vite à des postes de haute responsabilité. Et à qui on reproche de pas être complètement efficaces et performantes. »* En effet, le groupe se fixe un objectif, un quota de femme aux postes de direction. Ces quotas qui ont été imposés par la loi sur les conseils d'administration et que le groupe a également mis en place peuvent avoir un effet non escompté par les femmes. L'une des directrices avec qui nous nous sommes entretenus à d'ailleurs abordé le sujet en nous disant qu'elle était contre les quotas (cf entretien F). De sa propre expérience, cette dernière nous partageait que lors de sa dernière prise de poste, lorsqu'elle a été prise pour diriger un hôtel 5\*, la plupart des personnes étaient persuadées qu'elle avait été prise parce que le groupe voulait respecter des quotas et non pas pour ces capacités. D'après cette directrice, les quotas ne rendent pas service aux femmes, le fait de pouvoir penser que le poste nous est donné parce que nous sommes des femmes et

non pas parce que le recruteur estimait que nous étions la meilleure pour ce poste peut avoir des effets négatifs sur la confiance des femmes.

Nous pouvons également souligner ce que l'une des directrices (cf entretien F) avec qui nous nous sommes entretenus à évoqué, bien que les femmes soient de plus en plus présentes aux postes de direction, elles sont principalement présentes sur des hôtels économiques ou milieu de gamme, davantage sur les petits porteurs. Il est beaucoup plus rare de trouver des femmes à la direction de gros porteurs du segment luxe. Cette parité n'est pas comptabilisée dans les quotas et est pourtant significative. Les responsabilités ne sont pas les mêmes selon la taille de la structure comme nous l'avons vu précédemment. Il est important que la parité se fasse à tous les niveaux et que les femmes puissent avoir accès à la direction de gros porteurs au même titre que les hommes.

**PARTIE II - CAS EN  
ENTREPRISE :  
VÉRIFICATION DE  
NOS HYPOTHÈSES  
SUR NOTRE TERRAIN  
D'ÉTUDE, LE  
GROUPE ACCOR.**

Cette partie a pour objectif de vérifier la pertinence et la fiabilité de nos hypothèses sur le terrain. Pour cela, nous ferons l'analyse de nos résultats obtenus et les appliquerons à nos hypothèses. Cela nous permettra, par la suite, de proposer des préconisations les plus adaptées possible à l'entreprise. Nous tenterons donc de répondre à notre problématique initiale en tentant d'apporter des solutions adaptables.

Dans un premier temps nous replacerons donc les différentes études effectuées dans le contexte de l'étude en faisant ressortir les différentes idées reçues par les professionnelles du terrain sur nos différents thèmes d'étude. Nous ferons également le lien avec les réponses obtenues de la part des employées du secteur, cela nous permettra d'avoir des idées objectives sur les différents sujets.

Par la suite, nous appliquerons ces différentes idées à nos hypothèses pour tenter d'y répondre et vérifier leur pertinence. Nous ciblerons de manière plus précises les problèmes que cela implique.

Cette partie précédente permettra ensuite de proposer des solutions adaptées au groupe Accor. Nous leur proposerons des préconisations pour chaque hypothèse posées précédemment.

## Chapitre 1 : Interprétation des résultats obtenus

Dans ce premier chapitre, nous allons analyser les résultats obtenus suite aux entretiens menés auprès des femmes du groupe Accor. Chaque femme nous ayant partagé son parcours, les freins et les motivations qui les a menées à atteindre son poste actuel. Cette analyse nous permettra de reprendre les idées les plus intéressantes de chaque femme sur chaque hypothèse de cette étude.

Ainsi, nous reprendrons les trois thèmes principaux de notre étude, c'est à dire les questions de recrutement, les difficultés à concilier la vie personnelle et la carrière professionnelle et enfin la communication du groupe sur le sujet. Nos guides d'entretiens (cf annexe D et E) ayant été établi autour de ces trois thèmes principaux dans le but d'avoir le ressenti de chaque femme sur ces sujets.

### **I - Réponses obtenus concernant le recrutement**

Notre première hypothèse concerne le recrutement, le grand problème que rencontre actuellement le secteur. Nous avons fait le lien entre les problèmes du secteur et le fait qu'à ce jour il est difficile pour les recruteurs d'effectuer une sélection en favorisant les femmes. Le secteur de l'hôtellerie et de la restauration est en pénurie de main d'œuvre et fidéliser les employés devient de plus en plus difficile. Nous nous sommes donc intéressées à ce que pensent les professionnelles du secteur à ce sujet.

	Positions et idées relative au recrutement
Entretien 1 : directrice générale hôtel Pullman (cf annexe F)	Les questions de recrutement sont bien réelles, mais si le groupe peine à atteindre les 35% de femmes directrices c'est parce qu'il y a trop peu de femmes pour postuler à ce type de poste. Les femmes manquent d'exemple et de confiance pour prétendre à des postes de direction, et d'autant plus de direction sur des gros porteurs. La directrice nous fait remarquer que la majorité des femmes directrices se trouvent sur les petits porteurs, sur les marques économiques ou



	<p>les hôtels avec peu de chambres telles que les hôtels Ibis ou les MGallery.</p> <p>De plus, cette directrice souligne le fait que les quotas ne sont pas la solution dans l'immédiat, ils n'apporteront une solution qu'à court terme. Tant que le problème de parité n'est pas traité par la racine, nous reviendrons rapidement aux 27% une fois que nous aurons atteint l'objectif de 35%.</p> <p>En parallèle, concernant la fidélisation, cette directrice nous fait part des différentes techniques que son équipe RH met en place dans le but de fidéliser les employés, cela concerne aussi bien les hommes que les femmes.</p> <p>Cette directrice évoquait également la différence entre les attentes des étudiants en sortie d'école et la réalité de la vie active. Les étudiants ont des espérances élevées, la réalité peut leur apporter des déceptions qui vont les amener à changer de voie. Que ce soit des espérances en termes de salaire ou en termes de niveau de responsabilité, cette directrice nous partage son point de vue : dans ce secteur il est important de connaître les bases afin d'évoluer.</p>
<p>Entretien 2 : Directrice générale Novotel 4* (cf annexe G)</p>	<p>Ici, l'idée rejoint la précédente, d'après cette directrice, le problème peut également venir du fait que les femmes n'osent pas. La situation est différente car l'hôtel que cette dernière dirige actuellement est située dans un pays étranger où les conditions de la femme ne sont pas les mêmes qu'en France.</p> <p>Aussi, cette directrice souligne le fait que dans le pays où elle exerce actuellement, il peut être difficile pour les personnes de réaliser la plus value que peut leur apporter l'intégration d'un groupe comme Accor. Il est difficile de fidéliser des employés qui peuvent facilement quitter le groupe pour un salaire plus intéressant chez l'enseigne concurrente. Cette dernière est donc très impliquée dans le fait de donner de la visibilité et des objectifs aux managers qui intègrent son équipe, dans le but de leur donner envie de rester et de leur laisser apercevoir ce</p>

	que peut devenir leur carrière en restant dans ce groupe.
Entretien 3 : Directrice d'exploitatio n Pullman 5* (cf annexe H)	<p>Pour cette directrice d'exploitation, le problème ne vient pas nécessairement du recrutement dans le pays où elle évolue. Cette dernière met l'accent sur le fait que les hommes ont davantage de facilité à saisir les opportunités qui se présentent à eux. Étant expatriée, cette directrice prend son expérience pour exemple, les femmes prennent plus difficilement des postes dans les pays où la politique fait encore des différences de traitement entre les hommes et les femmes. Cela participe au fait que davantage d'hommes prétendent à des postes de direction dans des pays moins développés. Cette femme souligne également le fait que les groupes peuvent avoir plus de facilité à proposer une expatriation à un homme qu'à une femme car en choisissant une femme, les dirigeants savent que cette dernière emmènera ses enfants, ce qui n'est pas toujours le cas pour un homme, ou plus rarement.</p>
Entretien 4 : Directrice générale Pullman 5* (cf annexe I)	<p>D'après cette directrice, les problèmes de recrutement et de fidélisation sont beaucoup plus présents sur les postes de base, des premiers échelons de l'entreprise. Les postes de management et de middle management sont moins impactés par ces phénomènes. L'enjeu serait donc de trouver des solutions afin de fidéliser les nouveaux entrants en les formant à des postes de manager qui donneront davantage de sens à leur travail et impacteront positivement la fidélité des employés. Par ailleurs, cette dernière tente de mettre en place des actions autour du bien être des employés pour tenter de fidéliser davantage, en parlant par exemple des enjeux et des chiffres de l'établissement ou en organisant des sorties autour des projets RSE de l'hôtel.</p> <p>Cette directrice fait également le lien avec son expérience au sein du groupe Marriott. Selon elle, le groupe Marriott met en place des plans de carrière qui leur permettent de fidéliser davantage leurs employés. Son ressenti au sein du groupe Accor est différent, selon cette</p>

	<p>dernière il serait judicieux pour Accor de prendre exemple dans ce sens.</p>
<p>Entretien 5 : Directrice générale de site Ibis Styles 3* et Mercure 4* (cf annexe J)</p>	<p>Cette directrice de site a évolué durant une longue partie de sa carrière dans une autre région du monde, en Afrique. Bien que les problèmes de recrutement soient présents dans les autres pays, les raisons ne sont pas nécessairement les mêmes qu'en France. Selon elle, il n'est pas nécessaire d'élargir les viviers de recrutements car le secteur est déjà à son maximum sur ce point. De plus, elle souligne le fait que le recrutement vers les jeunes étudiants peut parfois être source de déconvenue de par leur instabilité. Cette dernière ne juge pas très utile d'élargir les viviers de recrutement vers les jeunes diplômés.</p>
<p>Entretien 8 : adjointe de direction Novotel 4* franchisé. (cf annexe M)</p>	<p>Bien que cette adjointe de direction évolue désormais dans une franchise du groupe Accor, elle a eu un très long parcours au sein du groupe auparavant. Selon elle, il y a encore à ce jour de grosses difficultés à recruter des femmes aux postes de direction, et bien que Accor prône cette volonté, ils ne mettent pas suffisamment en avant cela. Le constat de cette femme est que ce sont toujours les hommes qui dirigent et que la place de la femme n'est pas encore faite. De plus, elle constate que désormais le recrutement des directeurs est très rare car le groupe favorise les directeurs de site avec une gestion de plusieurs établissements à la fois. Cela impacte donc négativement le nombre d'opportunités lorsque l'on souhaite évoluer.</p>
<p>Entretien 9 : Directrice Mercure 4* (cf annexe N)</p>	<p>Cette directrice pense que les problèmes de recrutement peuvent avoir une incidence sur le nombre de femme aux postes de direction. Elle estime qu'en cette période compliquée pour le secteur, lorsqu'un candidat se présente il est important de le recruter sans faire de sélection sur son genre. Cette directrice insiste également sur son questionnement quant aux bienfaits des quotas. Selon elle, la volonté du groupe à atteindre leur objectif concernant la parité, les a amené à</p>

	<p>faire une discrimination positive en mettant des femmes aux postes de direction, malgré leur manque de compétence.</p> <p>Selon elle, il est judicieux d'élargir les viviers de recrutement au-delà des profils issus du secteur. La formation n'est pas un problème dans l'hôtellerie restauration, le plus important est d'avoir la motivation et d'être intéressé. Elle nous partage d'ailleurs la complexité de s'adresser à tout le monde dans le recrutement.</p>
Entretien 10 : Directrice de site Ibis et Ibis budget (cf annexe O)	<p>Selon cette directrice, le recrutement n'est pas un problème au niveau des directeurs généraux, il n'y a pas de difficulté à recruter. Cette dernière confirme néanmoins que le groupe peine à recruter et à fidéliser. Néanmoins, elle met de nombreuses actions en place et aimerait en faire davantage si elle possédait davantage de moyens financiers et humains.</p>

Nous allons désormais analyser les résultats obtenus sur les questionnaires à destination des femmes du groupe Accor. (cf annexe D et E) À la différence de nos entretiens semi-directifs, ces questionnaires s'adressaient à toutes les femmes, peu importe leur poste au sein du groupe. Ce questionnaire nous a permis d'obtenir davantage de réponses quant aux questions de recrutements au sein du groupe.

Nous avons questionné les femmes sur ce que le groupe pouvait mettre en place qui serait susceptible de les aider à évoluer, dans les différentes réponses que nous avons obtenues, deux personnes ont émis l'idée de mettre en place des plans de carrière dès l'arrivée dans le groupe. L'une d'elle évoque également la prise en compte des évaluations annuelles.

## **II - Résultats obtenus sur les difficultés à concilier la carrière et la vie personnelle**

Notre second thème évoque quant à lui les difficultés que rencontrent encore les femmes à concilier leur carrière professionnelle et leur vie personnelle. Grâce aux différents entretiens nous avons pu recevoir le témoignages de nombreuses femmes

qui nous ont fait part des choix auxquels elles ont été confrontés. Les cas peuvent être nombreux, et chaque situation différentes.

	Positions et idées
Entretien 1 : Directrice générale Pullman 5* (cf annexe F)	<p>Cette femme estime que les temps changent, et que ces changements vont amener à une évolution des mentalités dans le bon sens. À ce jour, les hommes sont de plus en plus impliqués dans leur parentalité, les enfants ne sont plus seulement à la charge des femmes. Selon elle, il y a toujours un décalage de pensée entre les anciens dirigeants qui vont garder une mentalité ancienne concernant le rôle de la femme et les jeunes hommes qui sont davantage concerné par la vie de famille. L'un des problèmes qu'évoque également cette directrice vient du fait que le congé paternité n'est pas encore totalement accepté en entreprise, la durée de ce dernier a également un impact sur l'entreprise qu'un congé maternité n'a pas. Une femme se fait remplacer car elle part plus longtemps qu'un homme, l'absence de l'homme se fait donc davantage ressentir.</p>
Entretien 3 : Directrice d'exploitatio n Pullman 5* (cf annexe H)	<p>Cette directrice nous fait part du fait qu'elle a dû effectuer des choix tout au long de sa carrière, le plus important étant le fait d'accepter un poste à l'étranger afin d'évoluer, ce choix impliquait de vivre loin de son mari pour une durée de 2 ans. Son choix étant d'évoluer, elle nous explique qu'elle a été amenée à faire des choix qui n'étaient pas simples. Cette dernière soulignait par ailleurs le fait que dans le cas inverse, un homme n'aurait pas eu à faire le même choix, car la politique du pays dans lequel elle évolue aujourd'hui n'impose pas les mêmes droits aux hommes et aux femmes.</p>
Entretien 4 : directrice pullman 5* (cf annexe	<p>Cette directrice nous partage le fait qu'elle a fait des choix durant sa carrière, elle a fait le choix de stabiliser sa carrière à un poste qui ne demandait pas de trop grandes responsabilités afin de continuer à assumer les responsabilités de sa vie personnelle, dans ce cas précis</p>

I)	<p>nous parlons de deux enfants. Cette dernière a laissé le temps nécessaire avant d'accepter un poste de directrice générale sur un hôtel 5*, un poste qu'elle espérait depuis de nombreuses années et qu'elle a accepté une fois que ses enfants étaient en âge de s'occuper d'eux par eux même.</p>
<p>Entretien 6 : Manager F&amp;B Novotel 4* (cf annexe K)</p>	<p>Cette femme nous fait part de la complexité de sa situation en étant seule avec son fils, aussi elle nous confie que sans un bon accompagnement de personne dans sa vie personnelle, elle n'aurait probablement pas pu accepter un poste de directrice adjointe ou de manager de restauration. Elle nous fait part de son sentiment que le groupe n'accompagne pas suffisamment les femmes dans ce type de situation.</p>
<p>Entretien 7 : directrice Novotel 4* (cf annexe L)</p>	<p>Cette directrice nous partage son expérience dans le groupe et nous explique qu'elle a été amenée à renoncer à l'exploitation durant deux années lorsqu'elle a eu son enfant, les déplacements devenaient trop compliqués et elle a continué son parcours chez Accor, au sein de l'Académie du côté administratif. Cela n'a pas duré car elle est retournée dans l'exploitation par la suite. Cependant, cette femme souligne le fait qu'à ce jour il est plus simple de concilier sa vie de famille et sa carrière professionnelle, dès le moment où vous êtes deux à gérer les problèmes. Elle nous partage son expérience ainsi que l'expérience de collègues qui ont été dans la même situation, le fait de concilier la vie de famille et la carrière est plus simple lorsque l'on est deux, l'organisation peut se faire de façon fluide.</p> <p>Cette directrice souligne également les problèmes que peuvent rencontrer les personnes travaillant dans des métropoles, concernant les transports. Elle estime que le plus gros problème à gérer sont les déplacements qui amènent à faire de grosses journées, pas seulement à cause du travail mais à cause du temps de trajet.</p> <p>Selon elle, une collaboration avec des crèches pour faciliter l'accès aux crèches aux parents ne serait pas forcément bénéfique car le plus gros</p>

	problème resterait les transports.
Entretien 8 : adjointe de direction Novotel 4* franchisé (cf annexe M)	Cette femme nous fait part du choix qu'elle a fait quelques années auparavant en privilégiant sa vie personnelle à sa carrière. Selon elle, la mobilité était primordiale pour atteindre un poste de direction au sein du groupe Accor à ce moment-là. N'étant pas mobile et ne souhaitant pas quitter sa région, cette femme a été amené à refuser plusieurs postes de directrices qui lui ont été proposé. La mobilité aura été le principal frein que cette dernière aura rencontré au cours de sa carrière. Par ailleurs, elle nous fait part du fait qu'elle doute qu'à ce jour on lui propose un poste de direction, à cause du manque de mobilité mais également à cause des postes de direction qui se font de plus en plus rares, car désormais on privilégie les directeurs de site. D'ailleurs, cette dernière évoque le fait qu'on retrouve davantage d'hommes en tant que directeur de site.
Entretien 9 : directrice Mercure 4* (cf annexe N)	Cette directrice estime ne jamais avoir eu à faire des choix afin de privilégier sa carrière ou sa famille. Elle nous explique que cela peut être dû au fait que durant son évolution elle n'était pas mariée et n'avait pas d'enfants, ce qui a facilité sa mobilité. Elle a été amenée à prendre des postes dans différentes villes avant d'atteindre son poste de directrice. Cette dernière pense tout de même qu'il est possible de concilier les deux, qu'il est important que chaque femme trouve son bon équilibre entre la famille et le travail. Selon elle, il est primordial de bien s'entourer au travail ainsi que dans sa vie personnelle pour y parvenir.
Entretien 10 : directrice de site Ibis et Ibis budget (cf annexe O)	Cette femme estime qu'il est normal de faire des choix, elle souligne par ailleurs avoir été très bien accompagné tant sur le plan personnel que professionnel, ce qui lui a permis d'effectuer ces choix de façon sereine.

Abordons désormais les résultats que nous avons obtenu quant à ces questions d'équilibre entre la vie personnelle et la carrière professionnelle. (cf annexe D et E) Dans les questionnaires que nous avons publié à destination des femmes du groupe Accor, nous avons reçus quelques retours à ce sujet.

Premièrement, nous pouvons souligner le fait que 61,8% des 34 femmes ayant répondu, estiment être suffisamment encouragées par le groupe dans leur volonté d'évoluer. Néanmoins, suite à cette question nous avons interrogé les femmes sur les freins susceptibles de les empêcher d'évoluer. À cette question, 59,4% des femmes ont répondu "La difficulté à concilier la carrière et la vie personnelle."

Par la suite, nous avons interrogé les personnes ne souhaitant pas évoluer au sein du groupe, la première question était de déterminer si tel avait toujours été le cas : 72% des 25 répondantes affirment qu'elles avaient déjà eu le souhait d'évoluer auparavant. Ici encore, 66,7% des personnes qui ont changé d'avis répondent que ce changement est lié aux difficultés à concilier leur vie de famille et leur carrière.

### III - Résultats obtenus sur la communication

Notre dernier thème concerne la communication du groupe sur son objectif d'atteindre 35% de femmes ainsi que sur les différents programmes

	Positions et idées relative à la communication du groupe
Entretien 1 : Directrice Pullman 5* (cf annexe F)	Cette directrice nous faisait part de son avis quant aux quotas en entreprise, aussi elle pense à des solutions pour la communication du groupe à atteindre son objectif. Selon cette dernière, il est judicieux de changer les mentalités plutôt que d'imposer un nombre de directrice dans le but de répondre à des statistiques. Elle nous partageait son idée de communiquer davantage sur le parcours de femmes ayant atteint ce poste de directrice, dans le but d'en inspirer d'autres à reproduire ce schéma. Ainsi, les femmes prendront peut-être davantage confiance en



	elles et oseront davantage postuler aux postes de directrice. Cette dernière mettait également l'accent sur le fait que les directrices étaient beaucoup plus présentes sur les hôtels économiques, cette solution permettrait de faire comprendre aux femmes qu'elles sont également capables de postuler sur des gros porteurs, tout autant que les hommes.
Entretien 2 : Directrice générale d'un Novotel 4* (cf annexe G)	Cette femme nous partageait également son ressenti sur le fait qu'il est important de donner de la visibilité aux femmes qui ont des parcours inspirants, elle évoquait également un système de mentoring entre femmes au sein du groupe, des workshop comme nous avons pu en voir lorsque le programme RIISE était en plein essor.
Entretien 3 : Directrice d'exploitation Pullman 5* (cf annexe H)	Ici, la directrice d'exploitation nous explique le fait que le groupe manque considérablement de communication sur le sujet des programmes qu'il met en place. Elle souligne également le fait qu'elle a été référente du programme Riise dans le pays où elle évolue et que cela s'est fait par sa propre volonté et parce qu'elle s'y est intéressée. Selon elle, Accor ne communique pas suffisamment, alors que beaucoup d'informations sont à disposition sur la plateforme Accor lorsque nous nous y intéressons. Cette femme pense également que l'objectif du groupe d'atteindre 35% de femmes directrice n'est qu'un projet parmi d'autres et que ce dernier n'est pas mis en avant, il n'est pas suffisamment poussé comme ça a pu être le cas lors de sa création.
Entretien 4 : Directrice générale Pullman 5* (cf annexe	Selon cette directrice, le groupe était beaucoup plus présent en termes de communication sur son objectif ou sur le programme Riise lors de leur création ou lorsque les obligations légales étaient portées sur le sujet. Elle-même animatrice du réseau Riise pendant un temps, cette directrice doute qu'à ce jour le projet soit porté comme il l'était à

l)	<p>l'époque. Manque de budget et d'implication de la part du groupe, les hôteliers ne peuvent le faire vivre seuls.</p> <p>Toujours selon elle, aujourd'hui le problème ne vient pas du fait que les femmes n'osent pas, il faut continuer de donner les moyens aux femmes d'y arriver, communiquer sur le sujet, que les femmes comprennent qu'elles sont toutes aussi capables que les hommes. La vraie question vient du management, adapter un bon management qui donnera sa chance autant à une femme qu'à un homme, en étant à l'écoute et en amenant les managers à se poser les bonnes questions.</p>
<p>Entretien 5 : directrice générale de site Mercure 4* et Ibis Styles 3* (cf annexe J)</p>	<p>Cette directrice pense en effet que la communication n'est pas suffisante autour de cet objectif. Néanmoins, cette dernière met l'accent sur le danger de faire de la discrimination positive en favorisant les femmes au détriment des hommes.</p>
<p>Entretien 6 : F&amp;B manager Novotel 4* (cf annexe K)</p>	<p>Ici aussi, la manager trouve que le groupe manque de communication au sujet des femmes et de leurs objectifs à atteindre la parité. Elle n'avait pas connaissance de cet objectif malgré ses 20 années d'ancienneté dans le groupe. De plus, cette dernière soulignait le fait que le programme Riise était beaucoup plus actif auparavant.</p>
<p>Entretien 7 : Directrice Novotel 4* (cf annexe L)</p>	<p>Cette directrice pense que le groupe ne fait plus vivre les programmes qui avaient été mis en place auparavant dans le but de promouvoir la parité, tel que le waag ou le riise. Elle animait elle-même le programme Riise auparavant et faisait des actions de mentoring avec des jeunes femmes qui souhaitent évoluer. Selon elle, cela fait un an et demi que ces programmes ne vivent plus par manque d'implication du groupe qui ne met pas suffisamment de moyens pour le faire vivre. Selon cette</p>

	<p>dernière, la question de la parité n'est plus un sujet d'actualité, c'est désormais ancrée dans l'ADN du groupe et il n'y a plus de sujet à débattre sur ce point. Bien qu'auparavant, lors de ses débuts de carrière en tant que directrice il y avait très peu de femme, cette dernière estime que ce n'est plus le cas à ce jour.</p>
<p>Entretien 8 : Adjointe de direction Novotel 4* (cf annexe M)</p>	<p>Cette femme faisait partie du programme WAAG, le programme qui précédait Riise, elle constate également que ce programme s'épuise. Selon elle, le groupe met en place ces programmes afin d'améliorer leur image sans avoir de vraie volonté de changer les choses.</p>
<p>Entretien 9 : Directrice de Mercure 4* (cf annexe N)</p>	<p>Cette directrice d'établissement estime que les actions mises en place par Accor tel que Riise sont utiles lorsque l'on vit à Paris mais que cela ne vit pas au-delà. Cette dernière relève également le fait qu'à ce jour il est aussi plus difficile de suivre ce genre de choses qui se font de plus en plus en distanciel. Elle estime que cela manque de vie dans les provinces ou dans les villes autres que Paris.</p>
<p>Entretien 10 : Directrice de site Ibis et Ibis budget (cf annexe O)</p>	<p>Cette femme pense également que le groupe ne communique pas suffisamment sur son objectif concernant la parité, elle souligne d'ailleurs par la suite qu'il est important de nourrir et de faire vivre les réseaux qu'ils ont mis en place tel que Riise, et ne pas seulement s'en servir comme outil de communication.</p>

Nous pouvons constater qu'une grande majorité des femmes avec qui nous nous sommes entretenues se rejoignent sur le fait que le groupe ne communique pas suffisamment à ce jour sur son objectif autour de la parité. Cependant, ces femmes sont quasiment unanimes sur le fait que le programme Riise avait très bien vécu auparavant et que le groupe avait mis en place quelque chose d'utile, auxquelles elles avaient

quasiment toutes adhérees. Malheureusement ce programme s'est éteint petit à petit par manque d'animation.

Enfin, nous allons analyser les résultats obtenus grâce au questionnaire à destination des femmes du groupe Accor concernant la communication faite autour de leur objectif pour la parité. Nous avons interrogé les femmes afin de savoir si ces dernières avaient connaissance de l'objectif du groupe. À cette question, 64,7% des femmes qui ont répondu avouent ne pas connaître cet objectif.

## **Chapitre 2 : Résultat final sur les hypothèses**

Dans ce deuxième chapitre de cette dernière partie, nous allons faire le lien entre les différents entretiens effectués et les retours que nous avons pu avoir et les hypothèses que nous avons présentées dans la partie précédente. Grâce à l'interprétation des résultats que nous avons effectué, nous allons pouvoir juger de la pertinence de nos hypothèses. Par la suite, cela nous permettra de proposer des préconisations adaptées aux différents retours et aux limites que nous avons pu interpréter de nos résultats.

Dans un premier temps nous nous pencherons donc sur notre première hypothèse concernant les difficultés du secteur à recruter et nous verrons si les différentes directrices interrogées pensent que les difficultés à recruter peuvent avoir un lien avec les difficultés que rencontrent le groupe à atteindre son objectif de 35% de femmes aux postes de direction. Nous nous pencherons également sur les limites que nous avons rencontrées lors de ces entretiens.

Dans une deuxième sous-partie nous nous pencherons sur notre seconde hypothèse concernant les difficultés que peuvent rencontrer les femmes à concilier leur carrière professionnelle et leur vie personnelle, des difficultés que les hommes connaissent moins que les femmes malgré l'évolution des mentalités. Nous nous pencherons donc sur le ressenti des différentes directrices sur le sujet et aborderons les limites que nous avons pu constater à ce sujet.

Enfin, dans une troisième partie nous aborderons les avis que nous avons recueillis concernant notre troisième hypothèse, cette dernière vise la communication du groupe Accor quant à leur objectif d'atteindre 35% de femmes directrices de leurs établissements. Nous verrons que les directrices sont unanimes sur ce sujet. Ainsi nous développerons également les limites que nous avons pu relever de cette étude.

## **I - Le recrutement est un frein dans la quête de parité du groupe**

Notre première hypothèse concerne les difficultés de recrutement que rencontre le secteur de l'hôtellerie restauration. Les attentes des jeunes générations changent et le secteur peine à fidéliser les employés. Dans ce contexte, il peut être difficile pour le groupe d'effectuer une sélection et de favoriser les femmes aux postes de direction. Pour autant, nous avons pu constater lors d'une étude précédente que nous retrouvons une majorité de femmes dans les études supérieures de l'hôtellerie restauration, pour autant il y a toujours une majorité d'hommes aux postes de direction. Grâce aux entretiens que nous avons effectués avec des professionnelles du secteur, nous allons étudier la pertinence de cette hypothèse.

Les directrices et les professionnelles du secteur que nous avons interrogées sont unanimes sur les difficultés de recrutement. Le secteur traverse une période difficile où le recrutement est compliqué et la fidélisation des employés est un enjeu central des organisations. Par ailleurs, toutes les directrices que nous avons interrogées nous expliquent avoir mis en place de nombreuses actions dans le but de fidéliser leurs employés. Ces difficultés influent sur les difficultés à former des managers et ainsi la promotion en interne se fait difficilement.

### **I-1- Les étudiants comme nouveau vivier de recrutement**

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les écoles supérieures de l'hôtellerie restauration présentent de nombreux profils féminins. Les directrices avec qui nous nous sommes entretenues évoquent quelques réserves sur le recrutement d'étudiantes en sortie d'étude pour la formation de futures managers dans le but d'atteindre l'objectif du groupe. En effet, lors de notre premier entretien (cf annexe F), la directrice nous partage son opinion sur le sujet. Selon elle, les étudiants présentent de trop grandes ambitions lors de leur sortie d'études ce qui provoque une déception lorsque ces derniers entrent sur le marché du travail. Cette directrice souligne le fait que les études de management ne vous rendent pas manager, une expérience dans le domaine est nécessaire pour prétendre à un poste de manager, des échelons que les étudiants ne sont pas toujours prêt à gravir. Il y a donc un clivage entre ce que le

monde du travail est prêt à offrir et les attentes des étudiants. C'est ce que souligne cette directrice : « *Et mon sentiment aujourd'hui des jeunes en sortie d'école c'est qu'ils ont fait deux stages, et ils veulent tout tout de suite, ils viennent, ils sont là six mois et ils veulent une promotion et une augmentation en étant à peine au niveau dans leur poste.* » Par la suite, la directrice nous explique que face à la pénurie de main d'œuvre les entreprises sont parfois prêtes à accepter d'embaucher des jeunes profils en manque d'expérience, ce qui augmente les difficultés lorsque ces jeunes profils veulent évoluer, et par la suite crée une déception et un découragement.

Une seconde directrice (cf annexe J) nous explique quant à elle son ressenti quant au côté instable des étudiants à ce jour. De son expérience, il n'est pas rare d'embaucher des étudiants en sortie d'étude qui sont impliqués au démarrage mais qui changent rapidement de plan d'avenir et finissent par démissionner rapidement, ce qui est une perte de temps pour l'entreprise « *j'avais recruté une personne qui avait arrêté ses études et qui devait rester une année, nous nous sommes engagés et au bout de trois mois cette même personne vient nous dire que finalement il a décidé de reprendre ses études. Je trouve la nouvelle génération très relative.* » Nous l'avons évoqué dans les parties précédentes, les attentes des jeunes générations changent et ne sont plus nécessairement en corrélation avec le monde professionnel, d'autant plus dans un secteur comme l'hôtellerie restauration qui présente de nombreux inconvénients.

## **I-2- Les plans de carrière comme outil de fidélisation**

L'une des directrices avec qui nous nous sommes entretenue (cf annexe I) a eu une expérience dans un autre groupe, Marriott. Cette dernière nous a expliqué que la concurrence d'Accor fonctionne avec des plans de carrière dès l'embauche de nouveaux employés. Ce fonctionnement permet de donner de la perspective et de la visibilité ainsi que des objectifs aux nouveaux entrants, ce qui permet également de motiver les équipes et par conséquent de fidéliser. C'est ce que nous explique cette directrice « *Chez Marriott il y a plus une trajectoire qui est fixée. C'est à dire que lorsque vous entrez chez Marriott, en tant qu'adjoint de la restauration, on vous dira dans trois ans vous avez possibilité de passer directeur de la restauration, puis directeur d'exploitation et l'objectif est d'être directeur d'hôtel si c'est le souhait de la personne.*

*Mais il y a un vrai plan de carrière, un vrai timing pré établi lors de l'embauche. » La directrice déplore le fait que le groupe Accor ne fonctionne pas de la même manière « Chez Accor on manque de ça et les employés peuvent rester sur le même poste pendant 5 ans, 10 ans, 15 ans et il ne se passe rien. »*

### **I-3- Les problèmes de recrutement en dehors du territoire français**

Nous avons eu l'occasion de nous entretenir avec des directrices exerçant dans d'autres pays que la France. Les problèmes de recrutements se font ressentir également à l'étranger, souvent pour des motifs différents de ceux que nous rencontrons en France. Nous avons l'exemple de deux femmes qui ont évolué en France ainsi qu'à l'étranger et qui sont actuellement en poste en Afrique. Lors de notre seconde entretien (cf annexe G) la directrice déplorait le manque de formation des candidats, exerçant dans un pays peu touristique à la base, il est difficile de trouver du personnel formé, bien que cela ne soit pas un problème pour cette dernière « *Ce n'est pas un pays touristique à la base, nous n'avons pas d'écoles de tourisme et d'autant plus d'hôtellerie. J'arrive ici dans une démarche à la fois gestionnaire mais aussi de formatrice.* » Cette directrice d'un établissement 4\* nous explique qu'il est également difficile de montrer aux employés les avantages que présente le fait d'évoluer dans un groupe comme Accor, cela n'aide pas à les fidéliser « *comme ils n'ont pas de vision claire de leur parcours professionnel et avec les réalités au quotidien, ils ont vite fait de partir pour un peu plus d'argent sans voir la valeur ajoutée de pouvoir entrer dans une entreprise comme Accor.* »

Bien que les problématiques ne soient pas communes, l'un des facteurs de ces difficultés à fidéliser réside dans le manque de visibilité sur l'avenir, et le manque de plan concret sur l'évolution des employés.

## **II - Concilier la vie personnelle et la carrière professionnelle est très compliqué pour les femmes**

Nous allons désormais faire un retour sur notre première hypothèse concernant les difficultés à concilier la carrière professionnelle et la vie personnelle pour les



femmes. En effet, bien que les mentalités aient tendance à évoluer, il est encore largement ancré dans les esprits que les charges de la famille, concernant le foyer ou encore la parentalité, concernent davantage les femmes encore à ce jour. Grâce aux différents entretiens que nous avons pu avoir avec certaines femmes directrices ou en passe de le devenir, nous pouvons confirmer cette hypothèse. En effet, six femmes sur les 10 avec qui nous nous sommes entretenus nous ont confiés avoir été amenées à faire des choix afin d'atteindre leur poste actuel. Par ailleurs, les femmes estimant ne pas avoir eu à faire de choix nous ont confiés que ça n'a pas été le cas grâce au fait qu'elles n'ont pas d'enfant et / ou qu'elles sont seules, ce qui leur a permis de jouir d'une certaine liberté, sur le temps qu'elles ont pu accorder à leur carrière mais également en terme de liberté géographique.

### **II-1- Il est plus facile d'évoluer pour les femmes sans enfants ni conjoints**

C'est le cas de l'une des directrices (cf annexe N) qui nous explique qu'elle a pu accepter les différentes promotions proposées par le groupe grâce à la promotion en interne, car elle était mobile du fait d'être seule. En effet, lorsque l'on partage sa vie avec une personne, il peut être difficile d'être mobile, un choix s'impose entre les deux carrières dès lors que les deux parties sont impliquées dans leur vie professionnelle. Cette directrice nous l'explique d'ailleurs, elle relève le problème que peut également amener le fait d'avoir un conjoint impliqué dans sa vie professionnelle « *Parce que c'est une contrainte d'avoir un compagnon, un mari qui est lui aussi implanté dans sa vie professionnelle, ou des enfants qu'il faut élever.* »

Une autre directrice d'un hôtel 4\* (cf annexe G) nous partage son expérience et son ressenti à ce sujet, cette femme nous partage le fait que ne pas avoir d'enfant lui permet d'être plus libre « *je n'ai pas d'enfants donc je jouis d'une liberté, je ne me sens pas forcément contrainte.* » Cette dernière souligne tout de même le fait qu'il est important de trouver un bon équilibre entre sa vie privée et professionnelle, d'autant plus dans le domaine de l'hôtellerie restauration qui présente de grandes contraintes. Cette dernière fait référence aux horaires qui peuvent vite être contraignants ainsi que la charge de travail « *on a tendance à s'oublier.* »

## **II-2- La mobilité est l'une des principales limites à l'évolution**

Nous l'avons évoqué précédemment avec l'une des directrice (cf annexe N), celle-ci nous expliquait que sa mobilité lui a permis d'accepter les promotions du groupe sans trop de difficultés et d'atteindre un poste de directrice rapidement. Nous verrons que ce n'est pas le cas de toutes les femmes et que le manque de mobilité peut être un réel frein dans l'ascension jusqu'aux postes de direction.

En effet, l'une des femmes que nous avons interrogé (cf annexe M) a quant à elle fait le choix de privilégier sa famille en refusant la mobilité géographique. Actuellement à un poste de directrice adjointe, cette dernière nous confie qu'elle n'a plus espoir d'atteindre un poste de direction car elle n'est pas mobile et elle refuse de quitter sa région actuelle. Ce qui pose problème dans le groupe, la mobilité est l'un des critères primordiaux pour atteindre un poste de direction. Nous pouvons d'ailleurs le constater dans les différents témoignages, toutes les femmes directrices que nous avons interrogées nous ont partagé leur parcours, chacune d'elles a été menée à être mobile pour gravir les échelons. Le fait de ne pas vouloir changer de région est donc un grand frein dans le souhait d'évolution.

## **II-3- Le choix de la vie de famille puis de la carrière**

Lors d'un autre entretien avec une directrice d'un hôtel 5\* (cf annexe I), cette dernière nous explique qu'elle a récemment pris sa première direction. Bien qu'elle aurait pu prétendre à ce poste plus tôt, elle a fait le choix d'attendre que ses enfants soient en âge d'indépendance pour prendre cette direction. Elle nous explique avoir mis une pause à son évolution, volontairement, durant quelques années dans le but de se consacrer à sa vie personnelle. Cette dernière n'a pas arrêté de travailler pour autant, elle a trouvé le bon équilibre et le poste qui lui demandait suffisamment de responsabilité pour être épanouie, sans en avoir trop pour concilier sa vie professionnelle et personnelle *« j'ai mis ma carrière en pause pendant les dix ans où j'étais à Toulouse parce que finalement ça m'allait bien de m'occuper de mes enfants et d'avoir cet équilibre et d'être à un niveau de responsabilité qui était juste suffisant et sans trop d'enjeux et sans trop de risques. »*

L'une des directrices a fait un choix similaire lors de son évolution (cf annexe L), cette dernière nous explique avoir quitté l'exploitation pour partir dans l'administratif à l'académie Accor. Ce choix a été fait suite à la naissance de son enfant, vivant en région parisienne le rythme des transports en commun devenait compliqué. Cette période n'aura duré que deux années, la directrice a fini par retourner dans l'exploitation une fois que son enfant a grandi. Cette femme a donc fait le choix de privilégier sa vie personnelle quelques temps avant de reprendre l'exploitation et grimper les échelons à nouveau.

#### **II-4- Le choix de la carrière implique des sacrifices**

Une autre femme, directrice d'exploitation (cf annexe H) a quant à elle également fait le choix de privilégier sa carrière professionnelle, en acceptant la mobilité jusqu'en Afrique. Les politiques du pays l'ont amené à faire des choix, le fait de vivre loin de son compagnon durant deux années. Cette dernière souhaiterait retrouver un poste en France, elle déplore le manque de poste disponible en France, ce qui l'a amené à prendre ce poste de directrice d'exploitation dans un hôtel 5\* en Afrique. Cette femme nous explique également que le groupe n'a pas fait preuve d'une grande volonté à la faire évoluer, elle estime que sa volonté personnelle lui a permis d'atteindre son poste actuel, car elle a été demandeuse et a crée ses propres opportunités. Cette femme a accepté un poste à l'étranger dans le but d'évoluer et par manque d'opportunité en France.

D'autres directrices ont souligné le fait qu'un bon accompagnement dans leur vie privée a été nécessaire pour elles pour pouvoir concilier leur carrière et leur vie privée. Prenons comme exemple la manager F&B avec qui nous nous sommes entretenus (cf annexe K), cette dernière nous confie le fait qu'elle n'aurait pas pu accepter son précédent poste d'adjointe de direction sans un bon accompagnement de sa famille pour l'aider avec son enfant « *Mais j'aurais pu arrêter à un moment donné si je n'avais pas reçu d'aide autour de moi pour m'occuper de lui sinon oui, seule c'est compliqué. Si j'avais vraiment été seule avec lui, je n'aurais pas pu.* » Étant une femme seule dans

l'éducation de son enfant, il est compliqué de trouver le bon équilibre, d'autant plus dans un métier comme l'hôtellerie restauration où les horaires peuvent être compliqué. Cette dernière relevait le fait qu'en gravissant les échelons, les horaires sont plus adaptés pour concilier sa carrière et sa vie privée « *Après, plus on évolue, selon les postes, moins vous travaillez le soir normalement.* »

Ce n'est pas la seule qui estime avoir eu la chance d'être bien accompagné pour pouvoir concilier sa carrière et sa vie personnelle, lors de notre 7ème entretien (cf annexe L) la directrice nous explique avoir eu la chance d'être bien accompagné par son mari, c'est d'ailleurs pour elle l'une des raisons qui lui ont permis d'atteindre ce poste « *je pense que c'est aussi le fait d'être accompagné dans un couple, d'avoir un binôme quand on élève un enfant.* »

### **II-5- Les limites de notre hypothèse**

Lors de nos différents questionnements, certaines femmes nous ont partagé leur avis sur le sujet, selon elles, la parité n'est plus un problème à l'heure actuelle pour le groupe. C'est le cas de l'une des directrices qui évolue depuis 37 ans au sein du groupe (cf annexe L). Cette dernière nous partage son avis sur le recrutement et estime qu'à ce jour le groupe ne rencontre plus réellement de difficulté à atteindre la parité. Elle fait référence à ses premières années en tant que directrice, à ce moment les femmes étaient beaucoup plus rares aux postes de direction « *j'ai connu lorsque j'ai pris mon premier poste de directrice en 2006, là oui il y avait très peu de femmes à l'époque.* » Mais cette dernière explique que le groupe a connu de grands changements par la suite, en l'occurrence grâce à l'arrivée d'une RH dans le groupe qui a tenté d'inverser la tendance et promouvoir des femmes aux postes de directions. La directrice souligne également les programmes tels que le Riise et le Waag qui ont joué un rôle à cette époque.

Cette femme n'est pas la seule a estimé que les problèmes de parité ne sont plus d'actualité. C'est également le cas de la responsable F&B avec qui nous nous sommes entretenus (cf entretien K) . Lors de notre entretien, cette dernière nous a confié « *je n'ai pas cette impression que dans le groupe, les femmes ont du mal à progresser. Ce*

*n'est plus le cas maintenant, je n'ai pas cette impression là. »* Pour autant, cette femme estime que le groupe n'accompagne pas suffisamment les femmes dans leur parentalité. Elle nous confie avoir été chanceuse d'être bien accompagnée pour évoluer et prendre un poste de directrice adjointe auparavant, elle nous confie que le groupe n'accompagne pas suffisamment les femmes seules « *La-dessus, je trouve qu'il n'y a pas d'accompagnement de la part du groupe. »*

### **III - Le groupe ne communique plus sur sa volonté d'atteindre 35% de femmes aux postes de direction**

Les femmes avec qui nous nous sommes entretenus sont unanimes sur le sujet, bien que le groupe a mis quelques actions en œuvre il y a quelques années, la communication autour de son objectif est actuellement très restreinte. Cet objectif a vu le jour lorsque les obligations légales à ce sujet sont apparues, en 2011 avec la loi Copé-Zimmermann, qui imposait aux entreprises des quotas de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance. L'une des directrices nous l'exprime d'ailleurs clairement lorsque nous lui demandons si elle pense que la communication du groupe sur le sujet est suffisamment importante à ce jour (cf annexe I) « *Elle a été beaucoup plus active à un moment donné, lorsque toutes les entreprises du CAC 40 ont eu l'obligation de mettre en place des systèmes de promotion des femmes dans leurs organisations, à ce moment-là, la communication était bien faite autour du sujet. »*

#### **III-1- Une communication insuffisante sur leur objectif**

La communication du groupe autour de leur objectif n'est pas suffisante, c'est ce que nous confirment principalement deux des femmes avec qui nous avons pu nous entretenir. Une directrice d'exploitation nous fait part de son avis sur le sujet (cf annexe H), cette dernière nous explique que sans le bouche à oreille et sans la communication avec d'autres femmes du groupe, elle n'aurait sûrement pas conscience de cet objectif. Cette dernière a dû faire ses propres recherches sur le sujet et déplore le manque de communication envers les équipes. Cette directrice d'exploitation nous confie également qu'elle a dû faire des demandes et aller au devant pour être active dans les différents programmes du groupe tel que le Riise, c'est ce qu'elle nous explique lors de

notre entretien : « *encore une fois j'ai bousculé les choses, en écrivant à Dubaï, en m'inscrivant sur un congrès et en étant le représentant RIISE pour l'Afrique de l'ouest. J'ai été le représentant pays de Riise mais parce que je suis allée le chercher, ça m'intéressait.* »

Cette femme n'est pas la seule, en effet lors d'un autre entretien avec une femme qui évolue depuis 20 ans au sein du groupe Accor (cf entretien K). Cette dernière a effectué toute sa carrière au sein du groupe depuis son entrée dans la vie active et a gravi les échelons jusqu'à son poste actuel de responsable restauration dans un hôtel 4\*, elle était auparavant directrice adjointe dans un établissement 3\*. Tout au long de sa carrière, elle n'a pas eu connaissance de cet objectif de la part du groupe, elle nous confie « *Je suis d'accord, je n'avais même pas connaissance de cet objectif en étant chez Accor depuis 20 ans maintenant.* »

Dans les deux sondages publiés à destination de toutes les femmes de l'hôtellerie restauration (cf annexe B et C), nous avons évoqué cette question concernant la communication du groupe sur son objectif. Ces sondages s'adressaient aux femmes évoluant ou ayant évolué au sein du groupe Accor. Dans ces sondages, au total nous comptabilisons 52 réponses à la question « *Avez-vous connaissance de l'objectif du groupe d'atteindre 35% de femmes directrices de leurs hôtels ?* » Parmi ces réponses, 34 personnes ont répondu « *Non* », soit 65% des répondants n'avaient pas conscience de cet objectif de la part du groupe.

### **III-2- Les programmes Waag et Riise**

Toutes les femmes avec qui nous nous sommes entretenus estiment qu'à ce jour le groupe ne met plus suffisamment d'actions en place dans le but d'atteindre la parité. Pour autant, toutes ces femmes évoquent l'époque où le groupe avait créé Waag ou sa version plus récente, le Riise. Toutes ces femmes connaissent ces programmes et grand nombre d'entre elles ont participé à faire vivre ces programmes lors de leur mise en place.

Lors de notre quatrième entretien (cf annexe I), la directrice nous confie avoir animé le réseau WAAG à l'époque à Toulouse. Cette animation consistait à organiser des formations, autour de sujets sur la place de la femme, son évolution, la place de la femme dans la hiérarchie, également des formations sur la prise de confiance en soit. Le fait que le sujet avait une réelle importance à l'époque, impliquait davantage le groupe dans ce type d'animation. À ce jour, le programme n'est plus vraiment suivi et les animations sur le sujet ne sont plus d'actualité. C'est ce que nous confirme cette directrice « *J'ai cru comprendre qu'actuellement il n'y avait plus grand monde pour s'en occuper au niveau du siège, et en fait s'il n'y a pas une personne qui porte ce sujet là on voit bien que ce n'est pas nous, au niveau des hôtels qui vont réussir à faire ce genre de chose, on a besoin d'un budget pour faire fonctionner un réseau.* » Nous comprenons que cette directrice déplore également le manque de budget pour faire vivre le réseau Riise, budget que le groupe devrait donner aux équipes souhaitant s'investir dans le sujet. La directrice souligne d'ailleurs le fait que ce n'est pas aux hôtels de donner ce budget, d'autant plus dans ce cas où l'hôtel est désormais passé sous contrat de franchise.

Lors d'un autre entretien avec une autre directrice (cf entretien L), cette dernière a acquiescé le fait que le groupe manquait de communication sur le sujet depuis quelques mois maintenant. Cette dernière avait toujours eu pour habitude de faire vivre les réseaux WAAG et Riise, durant sa carrière elle a été amenée à faire du « *mentoring* » avec des jeunes femmes qui souhaitent évoluer. Selon elle, les réseaux sont de moins en moins animés car la parité n'est plus une question d'actualité chez Accor à ce jour « *Je dirai que dans notre ADN maintenant, chez Accor c'est devenu complètement normal, le sujet est banalisé, moi en tant que femme je n'ai jamais eu de problème à me faire ma place vis à vis de mes collègues hommes directeurs.* » Malgré cela, nous constatons tout de même qu'à ce jour, le groupe n'a pas atteint son objectif de 35% de femmes directrices de leurs établissements.

### **III-3- Des réseaux qui manquent d'animation en dehors de la capitale française**

Lors d'un autre entretien avec une directrice (cf entretien N), nous abordons le sujet d'une manière différente. Cette directrice nous explique que les réseaux comme le

WAAG et maintenant le Riise sont beaucoup plus animés dans la capitale française que dans les autres villes *“un programme comme Riise je pense que c’est très bien lorsqu’on est à Paris, mais il ne se passe pas grand chose en province.”* Cette idée peut rejoindre celle d’une directrice d’exploitation avec qui nous nous sommes entretenues auparavant, cette dernière nous expliquait qu’elle avait dû aller au devant des informations pour participer au réseau Waag et animer le réseau en Afrique. Nous pouvons donc comprendre que les réseaux vivent principalement à Paris.

Dans la suite de notre entretien, la directrice nous expliquait également que récemment il n’était pas rare d’être convié à des séminaires, des conférences ou des réunions en visio, ce qui n’était pas toujours simple à suivre. Cette dernière explique le fait que de nombreuses réunions se faisaient déjà de cette manière sur les sujets autre que celui de la recherche de parité du groupe ou qui n’avaient pas de lien avec les programmes, et qu’en dirigeant un établissement il n’est pas toujours simple de suivre ces réunions. Il est donc difficile de suivre en plus les conférences et autres réunions sur le sujet, d’autant plus en étant à la direction d’un établissement qui demande du temps sur le terrain. C’est ce que nous explique cette directrice d’un hôtel 4\* *« Et puis suivre une conférence en distanciel, aussi intéressante soit elle, on est jamais aussi bien concentrée, il suffit que quelqu’un entre dans le bureau, un mail qui tombe, le téléphone qui sonne etc... »* Cela rejoint le fait qu’en vivant hors de la capitale, il n’est pas simple d’animer le programme et de suivre les actualités à ce sujet.

#### **III-4- Les limites des quotas, proche de la discrimination positive**

Dans cette quête à atteindre les quotas, il est important d’être vigilant à ne pas tomber dans une discrimination positive. Le groupe doit être prudent pour ne pas favoriser les femmes au détriment d’hommes plus compétents. C’est ce dont nous avons pu discuter avec deux directrices.

La première évoque le fait que le groupe n’a pas envie de tomber dans la discrimination positive. (cf annexe J) Bien que cette directrice soit d’accord sur le fait que le groupe ne communique pas suffisamment sur son objectif à ce jour, elle souligne le fait qu’il y a un risque en favorisant les femmes *« Après est-ce que Accor veut vraiment faire de la*



*“discrimination positive” coûte que coûte, je ne suis pas sûr. C’est à dire que choisir une femme plutôt qu’un homme même si la femme est un peu moins bonne pour le poste. »*

Cette idée est partagée avec une autre directrice (cf annexe N) qui nous partage son avis sur le sujet. Selon elle, le groupe a déjà fait preuve de discrimination positive auparavant, lorsque l’objectif était récent et que de nombreuses femmes ont été promues au poste de directrice. Cette femme met également l’accent sur le fait que dans cette quête pour la parité, il n’est pas rare que lors du recrutement on favorise une personne moins compétente dans le but d’atteindre des quotas *« on oublie des fois de mettre en exergue les compétences de la personne, et on favorise des candidates parce que ce sont des femmes. »* En toute sincérité cette femme nous partage le fait qu’elle pense avoir pu faire partie des personnes qui ont bénéficié de cette discrimination positive, car elle a été promue à son premier poste de directrice lorsque le groupe ne recrutait que des femmes *« Quand j’ai pris ma première direction, je me posais la question, parce qu’à ce moment-là tous les recrutements n’étaient que des femmes. »*

Ce témoignage précédent rejoint l’idée que nous avons évoqué lors de notre premier entretien avec une directrice (cf annexe F), cette dernière a rapidement évoqué le fait d’être contre les quotas en entreprise pour la parité. Cette dernière nous expliquait que cette quête pour atteindre les quotas pouvait avoir un effet contraire sur les femmes, ces dernières pouvant avoir la sensation d’avoir atteint leur poste de directrice dans le but de remplir des cases et non pas pour leurs compétences personnelles. Cette directrice nous expliquait également qu’elle a mené une étude autour des quotas dans le groupe Accor, ces derniers concernaient la parité hommes et femmes mais pas seulement. Cette femme soulignait également le fait que les quotas ne sont pas nécessairement représentatif d’une réelle parité, étant à la tête d’un hôtel 5\* qui compte environ 200 employés, elle nous explique que les quotas ne prennent pas en considération le type de structure que les femmes dirigent. À ce jour, nous retrouvons la plupart des profils féminins à la tête de petits porteurs sur des marques économiques tel qu’Ibis par exemple, c’est ce que cette directrice souligne *« Aujourd’hui, ce n’est pas*

*pour dénigrer le poste chez Ibis mais la majorité des femmes qui sont directrices générales sont sur des petites structures MGallery ou Ibis. »*

Selon cette directrice, il est donc important de se détacher de cette idée de quota et de banaliser le fait que les femmes aussi peuvent diriger des hôtels, peu importe leur taille *« on peut être une femme et on peut diriger un grand établissement, on peut diriger 200 personnes, on peut avoir 28 millions d'euros de CA en charge. »* Cette directrice nous confie son opinion, selon elle il serait plus judicieux de partager des parcours inspirants et montrer aux femmes que c'est réalisable, car d'autres avant elles ont pu le faire.

Enfin, pour terminer sur ce sujet, il est également important de souligner que toutes les femmes ne souhaitent pas évoluer. Deux des directrices que nous avons interrogées nous l'ont d'ailleurs fait remarquer, il ne faut pas culpabiliser les femmes qui souhaitent favoriser leur vie de famille et préfèrent rester à un poste de middle management ou simplement leur poste initial. L'une des directrices (cf annexe K) nous le dit : *« Certaines femmes n'ont pas envie d'évoluer, il y a aussi des femmes qui privilégient leur vie de famille plutôt que leur travail, il y en a d'autres comme moi qui tentent de ménager les deux et trouver le bon équilibre. »*

## **Chapitre 3 : Préconisations**

Dans ce dernier chapitre, nous allons proposer des préconisations concernant nos trois hypothèses présentées précédemment. Après avoir analysé les différents entretiens que nous avons eu, les limites des questions que nous nous sommes posées, nous allons essayer de proposer des solutions qui pourront permettre au groupe d'atteindre son objectif de 35% de femmes directrices, et atteindre la parité totale par la suite.

Nous proposerons dans un premier temps une solution pour que le groupe fidélise davantage ses employés. Nous préconisons également au groupe de se pencher davantage vers des viviers de recrutements où les femmes sont très présentes, telle que les étudiants en sortie d'école. En proposant des plans de carrière dès leur entrée dans le groupe, les futurs professionnels auront des objectifs précis et réalisables dans le temps avec un suivi et des possibilités d'évolution lorsque les objectifs seront atteints. Les objectifs de ces préconisations seront donc de fidéliser les employés et aider le groupe à atteindre son objectif de 35% de femmes aux postes de direction.

Concernant la seconde hypothèse, nous nous pencherons sur le sujet de la garde des enfants, cela reste un frein inévitable au développement de la carrière des femmes. Si le groupe mettait en place des actions dans le but de soulager les femmes de cette responsabilité en réservant des places dans les crèches ou en aidant financièrement les femmes avec les charges liées aux enfants, en s'y intéressant davantage, les femmes auraient peut être plus de facilité à se consacrer à leur carrière et saisir les opportunités qui s'offrent à elle sans que les responsabilités professionnelles ne soient un frein.

Enfin, dans notre dernière hypothèse, nous nous pencherons sur la communication du groupe concernant leur objectif d'atteindre la parité. Bien qu'Accor ait été innovant en mettant en place un grand nombre d'actions dans le but de promouvoir l'évolution et la place des femmes, ces actions ont eu tendance à s'effacer au fil des années. Nous

proposerons de nouvelles solutions, qui aideront les femmes à prendre conscience de leur potentiel professionnel.

## **I - Préconisation 1 : élargir les viviers de recrutement et proposer des plans de carrière**

Le constat est général, le groupe rencontre de gros problèmes de recrutement, le sujet de cette étude n'est pas de trouver des solutions à ces problèmes de recrutement mais de trouver des solutions pour fidéliser les employés déjà en poste. Le fait de fidéliser davantage les employés permettra par la même occasion de fidéliser les femmes et leur permettre d'évoluer plus facilement. Le souhait du groupe étant d'augmenter leur part de femmes aux postes de direction, ces derniers pourraient alors élargir les viviers de recrutement en se tournant vers des lieux où il y a des femmes à recruter. Mais l'enjeu ne se trouve pas uniquement dans l'élargissement des viviers de recrutements, l'objectif principal est de fidéliser les employés en leur proposant des plans de carrière dès leur entrée dans le groupe afin de leur donner de la visibilité sur leur possibilité d'évolution au sein du groupe.

### **I-1- Élargir les viviers de recrutement et s'intéresser aux étudiantes du secteur**

Cette préconisation va donc se diviser en deux parties : premièrement le fait d'élargir les viviers de recrutement en se penchant vers des étudiants en sortie d'étude, nous l'avons étudié précédemment, davantage de femmes font des études supérieures, c'est également le cas dans les études d'hôtellerie. En faisant la promotion du groupe au sein des écoles afin que les étudiants et futurs professionnels du secteur se tournent vers le groupe pour effectuer des stages, Accor recrutera des futurs professionnels déjà formés sur les aspects théorique du métier. Les études d'hôtellerie permettent également d'effectuer des stages, de plus ou moins longue durée, qui permettent aux établissements de former les étudiants aux différents logiciels utilisés, logiciels que l'on retrouve dans tous les établissements du groupe.

## **I-2- Des plans de carrière pour les nouveaux entrants : outil de fidélisation**

Dans un second temps, il s'agit de proposer des plans de carrière aux nouveaux entrants dans le groupe. Que ce soit les profils recrutés dans les écoles ou les nouveaux entrants du groupe, il serait intéressant d'établir des plans de carrière dès leur arrivée, basé sur des objectifs réalisables dans le temps. Grâce à des entretiens périodiques annuels ou trimestriels qui permettraient de faire le point sur les avancées, les points forts et les points à améliorer. Cela permettrait aux employés de visualiser leur avenir au sein du groupe et les motiver en établissant un plan de carrière concret.

Les avantages ne seraient pas seulement pour les nouveaux entrants mais également pour le groupe, en plus de recruter des profils intéressants de par leur formation théorique, le groupe pourra former de jeunes profils aux différents logiciels du groupe, en profitant de périodes de stage suffisamment longues. Il est également intéressant de préciser que la rémunération des stagiaires est moins élevée que la rémunération de n'importe quel autre employé, il s'agit d'une gratification et n'incluent donc pas les charges patronales, c'est un avantage non négligeable pour les entreprises qui paieront moins cher le stagiaire durant sa formation.

Figure 15 : Avantages à la mise en place de plans de carrière



L'idée serait donc pour le groupe de mettre en place un nouveau poste, qui aurait plusieurs objectifs :

- Recruter stratégiquement de nouveaux profils
- Fidéliser les employés en leur apportant de la visibilité
- Aider le groupe à parvenir à son objectif concernant la parité hommes / femmes

Les missions de ce poste seraient variées, il faudra avoir des compétences en tant que chasseur de tête, savoir repérer les profils intéressants, les écoles d'hôtellerie peuvent être un bon point de départ, nombreux sont les étudiants en quête d'une première expérience professionnelle enrichissante, la crainte de sortir des études est présente, un bon accompagnement au démarrage peut intéresser de nombreux candidats.

Dans un second temps, il faudra élaborer des plans de carrière cohérent avec le niveau de l'étudiant, ses attentes et surtout la réalité du terrain. L'une des directrices avec qui nous avons pu échanger nous confiait son constat quant aux étudiants en sortie d'études qui ont des espérances trop élevées en comparaison de ce que le monde du travail peut leur offrir. (cf annexe F) Il est donc important de se mettre d'accord sur ces attentes, sur ce que le groupe a à proposer au premier abord. Le plan de carrière permettra également de visualiser les possibilités qui s'offrent à l'étudiant par la suite, si les objectifs sont atteints. Le but est de faire évoluer le candidat en commençant par les bases, si les premières étapes sont validées par le manager, le candidat gravira les échelons jusqu'aux postes de managers. Il est également important de parler de chiffres concrets, encore une fois dans une démarche de transparence, il est important ici aussi que les attentes soient en cohésion avec la réalité. Il est important de ne pas causer de déception en manquant de transparence, cette déception peut rapidement se transformer en découragement et poussera le candidat à quitter le groupe.

La personne chargée de ces missions devra également savoir s'adapter aux différents profils, et être en capacité d'offrir les postes en questions lorsque les objectifs sont atteints. Ici aussi, le groupe Accor pourrait être le parfait exemple. Étant implanté largement en France, il ne devrait pas être difficile de trouver des postes à pourvoir

selon les désirs des candidats. Pour cela, un suivi régulier de l'évolution de chaque personne est nécessaire. Il sera donc également nécessaire d'être en contact régulièrement avec les différentes structures afin d'avoir leur retour quant au travail fourni par le candidat. Une anticipation est un jonglage entre les établissements pourrait permettre de combler les postes à pourvoir de façon intelligente et logique et permettre à chaque nouveau profil d'évoluer sereinement.

Parlons désormais de manière concrète en quoi consiste le plan de carrière au sein du groupe. Plusieurs étapes sont nécessaires pour établir un plan de carrière cohérent et pertinent. Tout d'abord il faudra effectuer un point de la situation actuelle du salarié en question : établir son niveau d'étude et de compétence actuelle, connaître ses motivations dans l'avenir, quel métier il vise à terme, ses motivations mais également les barrières qu'il peut se mettre. Grâce à cela, il sera plus simple pour le manager ou la personne chargée des ressources humaines d'établir un plan de carrière adapté au profil.

Figure 16 : exemple de plan de carrière

	<b>Objectifs à atteindre</b>	<b>Salaire prévisionnel</b>	<b>Date et signatures des deux partis</b>
Situation actuelle : <i>nom du poste</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Maîtrise des logiciels demandés</i></li> <li>• <i>Maîtrise de tous les process du secteur</i></li> <li>• <i>Formation sur les différentes tâches administratives</i></li> <li>• <i>Capacité à gérer un poste en autonomie complète</i></li> </ul>	1500€	Le ... à...  Signature A :  Signature B :
Étape suivante : <i>nom du</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Capacité à manager une équipe de 10 personnes</i></li> <li>• <i>Gestion des nouveaux logiciels (paie, gestion des stocks,</i></li> </ul>	1700€	Le ... à...  Signature A :

<i>poste</i>	<i>etc...)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gestion des conflits et/ou aléas</i></li> </ul>		Signature B :
Étape suivante : <i>nom du poste</i>	...	....	.....

Nous avons établi ci-dessus un exemple type de plan de carrière, ce type de document serait adapté selon les envies et les ambitions initiales du salarié. Cela permet d'établir des objectifs clairs et cohérents dans le but d'évoluer. Cela permet également d'instaurer un suivi régulier et une communication régulière avec les managers. Lorsque chaque étape est passée, grâce à la validation des supérieurs, le salarié gravit les échelons petit à petit. L'évolution pouvant s'effectuer dans d'autres établissements, ce suivi devra suivre le salarié dans les différents établissements. C'est à ce moment que le rôle du poste de RH est nécessaire pour assurer un suivi au sein du groupe même durant les mobilités en interne.

## **II- Préconisation 2 : partenariat avec une grande chaîne de crèche**

### **II-1- Préconisation initiale : implantation de garderie au sein des gros porteurs**

Notre seconde préconisation sera davantage tournée vers la parentalité. Comme nous avons pu le constater, grand nombre de femmes peinent à évoluer à cause des difficultés qu'elles rencontrent à concilier leur vie personnelle et leur carrière professionnelle. Nous allons donc proposer une solution à ces difficultés en aidant les femmes, mais également les hommes, à faire garder leurs enfants. La garde des enfants peut être un frein à l'évolution, les employés ne peuvent jouir d'une pleine liberté.

Nous avons premièrement supposé l'ouverture de garderie au sein même des établissements, principalement dans les gros porteurs, pour aider les femmes à être



plus disponibles au boulot. Les avis des directrices avec qui nous nous sommes entretenus à ce sujet étaient très partagés. Nous en avons donc conclu que cette solution ne faisait pas l'unanimité. En effet, la première directrice (cf annexe F) avec qui nous avons évoqué cette solution nous expliquait qu'en tant que directrice d'un grand établissement elle ne souhaitait pas avoir la responsabilité d'une garderie au sein de l'hôtel « *Alors moi je n'aimerais pas devenir la responsable des enfants de mes collaborateurs. Imaginons si ça ne se passe pas bien, si la nourrice n'est pas bien et que le système devient une source de plainte. »*

D'autres directrices, principalement implantées en région parisienne, nous expliquaient que le problème des transports était déjà contraignant et le fait d'avoir une garderie sur le lieu de travail serait une contrainte pour l'enfant. En effet, les trajets peuvent être longs pour se rendre sur son lieu de travail, les parents préfèrent donc laisser leur enfant proche du domicile. Les femmes avec qui nous nous sommes entretenus dénombrerait plusieurs facteurs qui allaient à l'encontre de cette solution :

- Les transports deviendraient une contrainte pour le parent mais également pour l'enfant ;
- La garde de l'enfant deviendrait la préoccupation du parent qui a la garderie sur son lieu de travail uniquement, ce qui va à l'inverse de la volonté de partage des tâches dans les couples pour un meilleur équilibre entre la vie personnelle et professionnelle ;
- Le lieu de garderie ne serait disponible que sur les jours de travail, ce qui peut être problématique pour les parents.

Nous en avons donc conclu que cette préconisation n'était pas envisageable. Au vu des différents retours que nous avons pu avoir des professionnelles du secteur.

## **II-2- Partenariat entre Accor et une grande chaîne de crèche**

La seconde solution que nous avons abordée serait de créer un partenariat entre une grande chaîne de crèche implantée largement en France et le groupe Accor. Cela permettrait au groupe de réserver des places dans les crèches pour les femmes qui en

ont besoin dans les établissements. Nous l'avons évoqué avec certaines directrices, il est difficile de nos jours de trouver des places en crèche, cela permettra aux parents du groupe de bénéficier d'un avantage considérable qui pourrait participer à la fidélisation des employés par le même biais.

L'idée serait donc que le groupe Accor soit en lien avec une grande chaîne de crèche, dans un premier temps en France, puis développer le concept plus largement dans les pays concernés. En effet, dans certains pays cela n'est pas un problème, nous pouvons citer certains pays Africains où chaque foyer embauche une femme pour s'occuper de la maison ainsi que des enfants, c'est ce que nous avons pu constater lors de nos entretiens avec des femmes exerçants en Afrique. (cf annexe G et H)

Afin que ce partenariat soit bénéfique pour un maximum de femmes, il serait opportun que les crèches se situent à proximité des domiciles des employés du groupe et pas nécessairement proche des hôtels du groupe. En effet, certaines personnes ne vivent pas à proximité de leur lieu de travail et il est plus intéressant de déposer son enfant proche de son domicile.

### **II-3- Limites de la préconisation**

Cette solution a des limites, le secteur de l'hôtellerie restauration impose des horaires particulièrement difficiles qui ne sont pas les mêmes que ceux des crèches. Cette solution pourrait donc être proposée davantage aux femmes qui ont des postes de managers, ou les horaires sont moins contraignants. L'une des directrices soulignait ce problème (cf entretien Agnès) : « *Si vous mettez en place une garderie sur du 7h - 20h ça ne va intéresser personne.* » Lorsque l'on évolue dans la hiérarchie, il est plus rare d'être posté sur des shifts du matin ou du soir ou d'effectuer des services jusqu'à tard. Ces places pourraient donc être proposées aux managers du groupe, souhaitant évoluer davantage. Cela permettrait de capitaliser sur des profils qui souhaitent évoluer, leur apporter des solutions dans leur démarche de trouver un bon équilibre entre la vie personnelle et professionnelle. Mais cela reste compliqué vis-à-vis des autres employés qui ne pourront pas nécessairement bénéficier de cet avantage. Il faudrait que le

groupe définisse au préalable à partir de quel statut au sein du groupe, nous pouvons prétendre à réserver une place dans les crèches.

Une autre limite que nous pouvons évoquer concerne l'implantation de la crèche. Nous avons évoqué cette problématique principalement avec les femmes qui évoluent au sein de la capitale française. La ville de Paris présente des contraintes concernant les transports, c'est ce que souligne l'une des directrices (cf annexe K) : « *surtout par rapport aux transports en région parisienne. Je pense qu'en province on ressent moins ce problème.* » Il serait donc judicieux de trouver des crèches à proximité des domiciles afin d'éviter aux enfants le temps de transport, là aussi, la directrice nous parle de cet aspect : « *ma collaboratrice habite dans le 91, l'hôtel est dans le 15ème, sa crèche est à côté de chez elle, parce que c'est plus simple d'avoir la crèche à côté du domicile pour éviter à l'enfant les trajets, le problème est aussi là, si votre enfant fait aussi 1h30 de trajet pour qu'on le dépose à une crèche à côté du lieu de travail, c'est lui va finir par en pâtir.* » La réservation des places de crèche demanderait donc une organisation en amont afin de recenser les adresses des différents collaborateurs, les places seraient à réserver dans de nombreuses crèches différentes. Il serait plus simple d'effectuer les réservations de place au sein d'une crèche proche des hôtels, mais cette idée semble être en contradiction avec l'avis des différentes directrices.

Cette préconisation présente donc de nombreuses contraintes, le secteur de l'hôtellerie présente de nombreux aspects différents des autres entreprises, tel que les horaires des collaborateurs. Il est donc difficile de prévoir une solution pour aider les jeunes parents dans ce type d'accompagnement. Les situations familiales sont toutes très différentes comme nous l'avons vu lors de nos entretiens avec les femmes du secteur, chacune d'entre elles nous confiaient cependant qu'un bon accompagnement au sein de sa vie personnelle et sa vie professionnelle est très important pour réussir à trouver un bon équilibre et concilier ces deux aspects.

### **III - Préconisation 3 : créer une chaîne de podcast internationale pour partager des parcours de femmes inspirantes au sein du groupe Accor**

Comme nous avons eu l'occasion de l'évoquer dans le chapitre précédent, toutes les directrices avec qui nous nous sommes entretenues sont unanimes sur le sujet : le groupe ne communique plus sur son objectif concernant la parité. Grand nombre d'employés du groupe n'avaient pas conscience de leur objectif d'atteindre la parité. Grâce aux entretiens que nous avons eu avec les professionnelles du groupe, nous avons pu recueillir de nombreux avis et points de vue sur le sujet. Notre préconisation se dirige donc sur une communication qui sera moins accentuée sur l'objectif de quota du groupe, mais davantage sur des parcours inspirants de femmes qui ont réussies. L'objectif sera également de développer cette communication au maximum à l'étranger, dans les pays où la parité est encore loin d'être atteinte.

Nous l'avons évoqué précédemment, certaines directrices nous partageaient leur ressenti quant au fait que la parité n'était plus un problème pour le groupe actuellement. Selon elle, les femmes n'ont pas de problème à évoluer si ces dernières s'en donnent les moyens. Malgré ces affirmations, force est de constater que la parité entre les hommes et les femmes n'est toujours pas représentée. De plus, l'une des directrices nous souligne le fait que les quotas ne représentent pas forcément une réelle égalité, très peu de femmes sont à la tête des gros hôtels du groupe, les gros porteurs sont généralement dirigés par les hommes. Les femmes sont plus généralement à la direction des hôtels économiques ou des petits porteurs.

De plus, comme nous l'avons vu précédemment, l'une des directrices soulignait le fait qu'en France, en dehors de la place parisienne, très peu d'événements étaient organisés dans le cadre de cette communication. C'est également le cas dans d'autres pays. Nous avons pu nous entretenir avec deux femmes qui exercent actuellement en Afrique à ce sujet. L'une d'entre elles (cf annexe H) nous expliquait qu'elle n'avait jamais vu de communication à ce sujet dans le pays où elle exerce actuellement. La seconde directrice nous explique que les femmes n'osent pas prétendre à des postes

de management dans les hôtels, ceci s'explique par la culture du pays, très différente de celle que nous avons aujourd'hui en France.

Ces différentes idées nous amènent à repenser la communication du groupe. La communication est une bonne chose, d'autant plus sur ce sujet, mais il est important que cette communication soit faite de la bonne manière et s'adresse aux personnes concernées. Le but ici sera donc de s'adresser aux femmes, leur adresser une communication qui leur permet de penser qu'elles en sont capables et que d'autres l'ont fait avant elles, leur faire découvrir les possibilités qui s'offrent à elles lorsqu'elles intègrent un groupe comme Accor.

Nous reprenons l'idée que nous a partagé l'une des directrice lors de nos échanges (cf annexe F) : il s'agit de créer une chaîne de podcast pour le groupe. L'idée initiale est de partager des profils inspirants, sans se concentrer seulement sur la parité hommes et femmes. Cette directrice avait pour objectif de partager des portraits représentant des minorités, de tous les genres. Notre préconisation reprendra cette idée de podcast mais sera concentrée sur la parité hommes et femmes. L'idée de ce podcast sera donc de donner accès aux femmes du monde entier, ou des pays où le groupe Accor est implanté, accès aux parcours d'autres femmes, des parcours qui pourront les inspirer, qui leur permettra de voir et de comprendre que dans le groupe, la possibilité d'évoluer à des postes de direction est envisageable pour tous.

Cette forme de communication permettra de se détacher des quotas. L'idée de cette forme de communication est de ne pas imposer la parité par le biais de quotas à respecter, le but n'est pas d'entrer dans les cases mais au contraire de permettre aux femmes qui souhaitent évoluer, d'évaluer toutes les possibilités qui s'offrent à elles. Bien sûr, ces podcasts pourront également présenter le profil de femmes à des postes de manager ou de middle management, le but étant de montrer la diversité des possibilités sans pour autant culpabiliser les femmes qui ne souhaitent pas évoluer. Se détacher des quotas et de l'objectif de 35% aura également pour but d'éviter aux femmes d'envisager leur promotion comme une quête aux statistiques.

Abordons désormais la mise en place de cette préconisation. Celle-ci est simple et ne demande pas de gros moyens financiers. Le groupe pourrait développer une chaîne de podcast, de la même manière qu'ils ont créé les réseaux Waag et Riise. Cette chaîne de podcast publiera de manière régulière, à raison d'une fois par semaine ou une fois par mois, un portrait d'une femme qui a évolué au sein du groupe et qui a atteint les objectifs qu'elle s'était fixés. Ce podcast sera disponible sur un maximum d'applications pour pouvoir toucher un maximum de personnes, nous pensons aux plateformes les plus écoutées tel que Podcast par Apple, Podcast addict, Deezer, Spotify ou encore Audials ou Podbean. Le but de ce podcast sera également d'être disponible dans tous les pays où le groupe est implanté. Les interviews se feront en anglais afin d'être accessibles à une grande majorité de personnes susceptibles de l'écouter. Bien sûr nous avons conscience que tout le monde ne peut pas avoir accès à ces podcasts, certains pays censurent ce type de partage et les habitants de ces pays ne peuvent y avoir accès.

La promotion de ce podcast pourra se faire très facilement en interne du groupe, il suffira de le partager sur tous les établissements du groupe sur les mails génériques afin d'avoir un maximum de visibilité. Le bouche à oreille en interne du groupe est également l'un des leviers de communication les plus importants pour ce type de promotion. Ainsi, lors de nouvelles publications de podcast, une newsletter pourra être diffusée dans tous les établissements pour en annoncer la parution.

Ci-dessous, nous avons imaginé un logotype du podcast à destination des femmes du groupe Accor.

Figure 16 : Logotype podcast du groupe Accor « *Women's voice from Accor* »



Ce logo, aux couleurs du groupe Accor, a pour but de représenter la féminité. Simple et épuré, il a pour objectif d'attirer l'œil et passer le message de ce qu'il représente rapidement. Sur un fond bleu faisant référence au groupe Accor, nous retrouvons un rond doré, représentant une lune, souvent interprété comme symbole de féminité. Cette lune est tenue par une main féminine. Nous avons également suggéré un nom à ce podcast « *Women's voice from Accor* » pouvant être traduit par « *La voix des femmes chez Accor.* » Nous avons opté pour une version anglaise, toujours dans le but d'internationaliser ce podcast et l'ouvrir à un maximum de pays où le groupe est implanté.

Concernant les personnes interrogées dans ces podcasts, les profils pourront être variés. Le but sera de privilégier au maximum la diversité au travers de nombreuses femmes différentes les unes des autres et au parcours différent également. Les questions posées auront pour objectif de connaître le parcours de la femme interrogée, scolairement et professionnellement. Il sera intéressant de connaître son parcours personnel au sein du groupe Accor, les différentes évolutions qui lui ont permis d'atteindre son poste actuel. Il sera surtout intéressant de connaître son ressenti sur le

sujet et les conseils que cette dernière pourra apporter à d'autres femmes qui pourraient elles aussi avoir pour ambition d'évoluer au sein du groupe Accor.

Nous avons, par ailleurs, eu l'occasion de proposer cette préconisation à certaines directrices avec qui nous avons pu nous entretenir afin de connaître leur position sur le sujet. La plupart des femmes avec qui nous avons pu en discuter étaient favorables à la mise en place de ce type de dispositif pour la communication du groupe.

•••

Cette partie de notre étude nous a permis d'analyser les retours obtenus par les professionnelles du secteur et valider nos hypothèses en appliquant nos idées au terrain d'étude. Grâce à la mise en relation des résultats obtenus nous avons pu apporter une réponse à nos hypothèses initiales. À partir de ces hypothèses nous avons pu élaborer des solutions à mettre en place pour le groupe dans le but d'atteindre leur objectif.

Nous avons présenté deux préconisations réalisables rapidement et facilement pour aider le groupe à atteindre son objectif. Cela passe principalement par la communication ainsi que par des techniques de recrutement. Grâce à cela, le groupe élargira non seulement les possibilités de recrutements, mais il se tournera vers des profils jeunes et motivés. Grâce aux plans de carrière, le groupe alimentera cette motivation et formera des nouveaux managers. Au vu des profils des étudiants en école de management en hôtellerie, le groupe pourra davantage féminiser les postes de direction.

Grâce à une communication importante sur la confiance en soi et sur les diversités des profils existants, le groupe fera la promotion de ses propres managers et incitera les personnes souhaitant évoluer à en faire de même. Il est important de souligner que toutes ces préconisations doivent être accompagnées d'une évolution des mentalités. Certaines femmes l'ont souligné, la parité est acquise dans le groupe, ce n'est pas le cas pour tous les collaborateurs. Il est important que le groupe continue de prôner ces valeurs afin d'en faire profiter un maximum de personnes, que chaque femmes qui



entre dans le groupe Accor puisse comprendre l'opportunité que cela représente, que le groupe accompagne chacune d'entre elles dans leur évolution si elles le souhaitent.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

La problématique de cette étude a découlé d'une suite logique après notre mémoire de première année. Le sujet étant pertinent dans une entreprise comme Accor qui prône la parité sans y parvenir pour autant pendant plus de 10 ans. Il nous a donc semblé judicieux de comprendre les différents facteurs liés au fait que cet objectif ne soit toujours pas atteint.

Nous l'avons étudié tout le long de ces recherches et de la rédaction de cette étude, plusieurs facteurs peuvent entrer en jeu dans cette démarche. Nous en avons souligné trois dans ce mémoire, bien qu'il puisse y en avoir d'autres.

Dans un premier temps, nous avons émis l'hypothèse que les problèmes de recrutements jouaient un rôle important dans ces difficultés. Non seulement par le fait que le secteur peine à recruter, mais surtout car le secteur ne parvient pas à fidéliser ses employés et ne peine donc à faire évoluer des profils compétents et intéressants. Pour palier à cette première difficulté, nous avons donc envisagé une solution qui serait de proposer des plans de carrière aux profils entrants. Nous avons également supposé que le fait de s'intéresser aux étudiants en sortie d'étude pourrait être judicieux. Nous avons souligné le fait qu'une majorité de femmes étaient en étude de management en hôtellerie restauration, ce qui va dans le sens de notre problématique.

Notre seconde hypothèse concernait quant à elle les difficultés que les femmes pouvaient avoir à concilier leur carrière et leur vie personnelle. Bien que les questions autour de la parité et l'égalité dans le rôle de la parentalité évolue progressivement depuis de nombreuses années, il existe toujours un clivage sur ce sujet entre les mentalités des jeunes personnes qui aspirent à davantage d'égalité et les dirigeants, plus anciens, qui ne perçoivent pas les choses de la même manière. Afin de palier progressivement à ce type de problématique nous avons suggéré un partenariat entre une chaîne de crèche inter-entreprise et le groupe Accor. Bien que cette solution présente quelques limites, il serait judicieux pour le groupe de se pencher sur cette question.

Enfin, notre troisième hypothèse concerne la communication du groupe autour de ce sujet. Notre préconisation vise à relancer la communication du groupe sur le sujet, en

modifiant l'axe de cette dernière. La communication est insuffisante à ce jour, bien que ça n'est pas toujours été le cas. Le groupe a lancé un grand nombre d'actions dans le but de voir les femmes évoluer, mais cela n'a pas duré dans le temps. Notre solution à ce problème serait donc de lancer une chaîne de podcast propre à Accor, dans lequel nous interrogerons des femmes sur leur parcours et la façon dont elles ont accédées à leur poste de directrice ou autre poste au sein du groupe. L'objectif serait de rendre ce podcast international afin de toucher un maximum de femme dans les pays où le groupe est implanté, et de les inspirer en leur partageant des parcours d'autres femmes qui ont réussie.

Ces différentes préconisations ont donc plusieurs objectifs qui sont tous liées à cet objectif final de parité. Par le biais de recrutements et de fidélisation, ou par le biais de la communication, le groupe pourra montrer un plus grand accompagnement dans les souhaits d'évolution des femmes au sein du groupe. Il est important d'effectuer une bonne communication sur ce sujet, sans culpabiliser pour autant les femmes qui ne souhaitent pas évoluer jusqu'aux postes de direction. L'objectif de cette étude est, au contraire, d'ouvrir un maximum les possibilités et laisser aux femmes choisir ce qu'elles souhaitent faire, ainsi que leur montrer qu'un groupe comme Accor peut leur apporter ce qu'elles attendent d'une carrière professionnelle.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- AMIRA, SELMA,. *Mode de gestion de la main-d'œuvre et difficultés de recrutement dans les métiers de l'hôtellerie-restauration*. Editeur Dares, 2001, n°30.1, p.7
- BIRR Lorraine, *Le choix de la formation : une affaire de sexe ?*, 2014, p.64 à 79
- BLANCHARD Soline, *Les « ressources féminines » de la fonction Ressources Humaines*, 2011, p.103 à 119.
- BOWEN Howard, *Responsibility of the business man*, 2013, 298p.
- BRIARD Karine, *Temps partiel et ségrégation professionnelle femmes-hommes : une affaire individuelle ou de contexte professionnel ?* Travail et emploi. 2020, DARES p. 31 à 60.
- COLLET Isabelle et VOUILLOT Françoise, *Mixité scolaire : quels effets sur les parcours ?*, 2019, p.47 à 59.
- *Femmes et carrières : la question du plafond de verre*, *Revue française de gestion*, 2004, p. 117-127.
- FRIMOUSSE Soufyane et PERETTI Jean-Marie, *Les répercussions durables de la crise sur le management n°28*, 2020, p.159 à 243.
- FRIMOUSSE Soufyane et PERETTI Jean-Marie, *Les répercussions durables de la crise sur le management n°29*, 2020, p.105 à 149
- GAVOILLE Franck, LEBÈGUE Typhaine et PARNAUDEAU Miia, *Le métier a-t-il toujours un genre ? Une question de génération*, 2014, p.111 à 123.
- GADREY Jean et GADREY Nicole, *Les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes selon leur niveau de diplôme*, 2017, p.3 à 24.

- GUÉRIN Francis, PIGEYRE Frédérique, GILBERT Patrick, La professionnalisation de la fonction RH, 2009, p.105 à 121.
- LAUFER Jacqueline, L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. La Découverte, 2014, pp. 3-6.
- MEURS Dominique, PAILHÉ Ariane, PONTHEUX Sophie, *11. Quels effets des enfants sur les rémunérations et carrières des mères ?*, 2014, p.197 à 210.
- NICOLAS Eline, *Chapitre 9. Le recrutement*, 2014, p.166 à 185.
- PINTO Josiane, *Une relation enchantée*, 1990, p.32 à 48.
- SEKIOU L., LAFLECHE B., FABI, *et al*, *Gestion des Ressources Humaines*, Edition De Boeck, 2011.
- SENIK Claudia, *Bien être au travail*, 2014, p.5 à 9.
- UZAN Odile, BONNEVEUX Élise *et al*, *De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales*, 2017, p.20 à 39.
- VERNAZOBRES Philippes, PIGEYRE Frédérique, *Le « management au féminin » : Entre stéréotypes et ambiguïtés*, 2013, p?194 à 209.
- WAGNER-GUILLERMOU Anne-Lorraine & BARTH Isabelle. *Femmes-hommes : une inégalité librement consentie ?*. @GRH, 2015, P.47 À 71.

## **TABLE DES ANNEXES**

ANNEXE A : Organigramme de l'hôtel Ibis Toulouse Aéroport

ANNEXE B : Réponses au questionnaire à destination des femmes du secteur 1

ANNEXE C : Réponses au questionnaire à destination des femmes du secteur 2

ANNEXE D : Guide d'entretien à destination des directrices

ANNEXE E : Guide d'entretien à destination des autres femmes du secteur

ANNEXE F : Retranscription entretien avec une directrice Pullman 5\* chez Accor

ANNEXE G : Retranscription entretien avec une directrice Novotel 4\* chez Accor

ANNEXE H : Retranscription entretien avec une directrice d'exploitation Pullman 5\* chez Accor

ANNEXE I : Retranscription entretien avec une directrice Pullman 5\* chez une franchise Accor

ANNEXE J : Retranscription entretien avec une directrice de site Ibis Style 3\* et Mercure 4\* chez Accor

ANNEXE K : Retranscription entretien avec une responsable de restauration Novotel 4\* chez Accor.

ANNEXE L : Retranscription entretien avec une directrice Novotel 4\* chez Accor

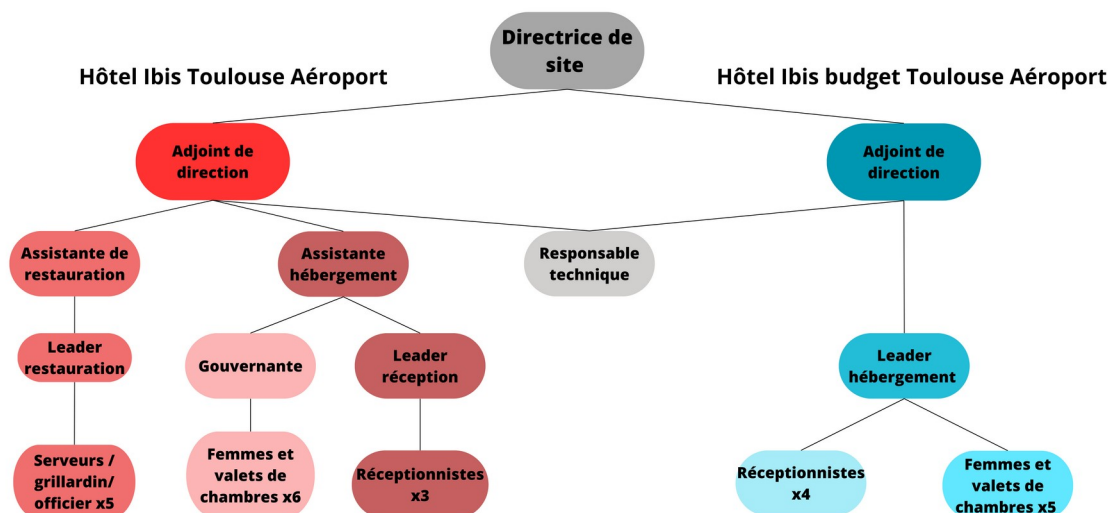
ANNEXE M : Retranscription entretien avec une directrice adjointe Novotel 4\* chez une franchise Accor

ANNEXE N : Retranscription entretien avec une directrice Mercure 4\* chez Accor

ANNEXE O : Retranscription entretien avec une directrice de site Ibis 3\* et Ibis budget 2\* chez Accor

# ANNEXES

## Annexe A : Organigramme de l'hôtel Ibis Toulouse Aéroport



## Annexe B : Réponses au questionnaire à destination des femmes du secteur 1

II-2- Si non à la réponse précédente : précisez votre secteur initial

7 réponses

Restauration

Tourisme (plus large que juste hôtellerie)

Étudiante STAPS

Tourisme

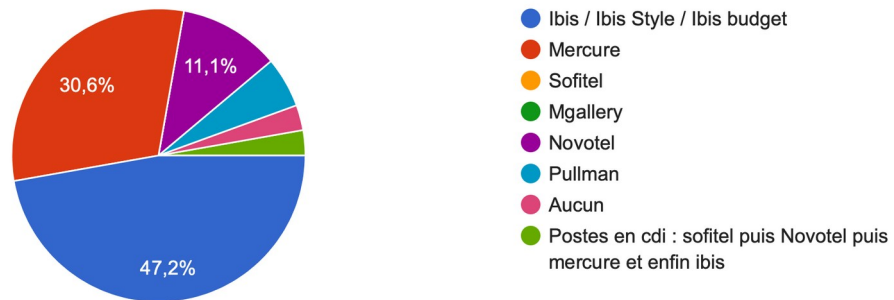
études de langues

Chimie

Licence de droit

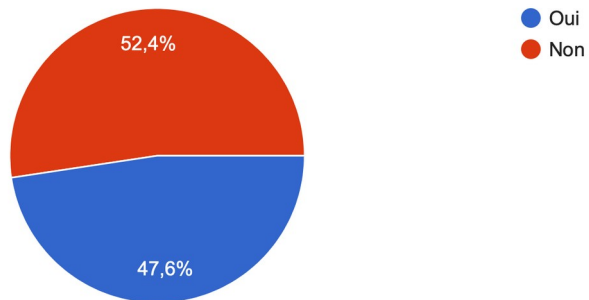
### II-6- Au sein de quelle marque du groupe Accor avez-vous évolué dernièrement ?

36 réponses



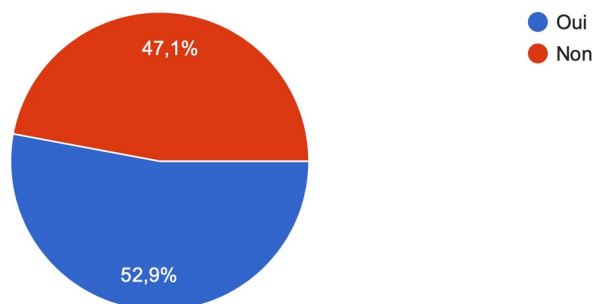
### III-1- Avez-vous déjà entendu parler du programme RIISE (anciennement WAAG) ?

21 réponses



### III-2- Avez-vous déjà évolué par la promotion interne au sein du groupe ?

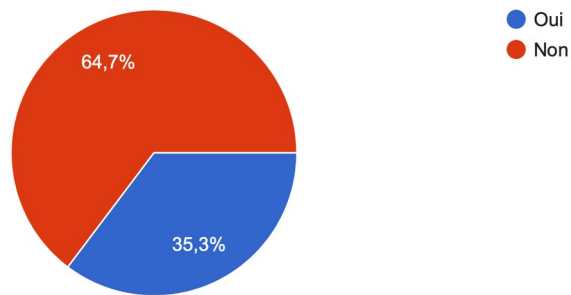
34 réponses





III-3- Étiez-vous au courant de l'objectif du groupe d'atteindre 35% de femmes directrices de leurs hôtels ?

34 réponses



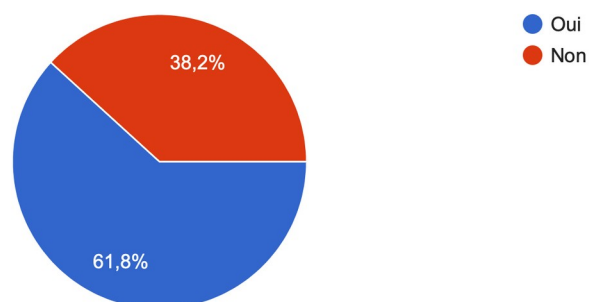
III-4- Pensez-vous que le groupe met suffisamment de moyens afin de promouvoir l'évolution des femmes au sein du groupe ?

34 réponses



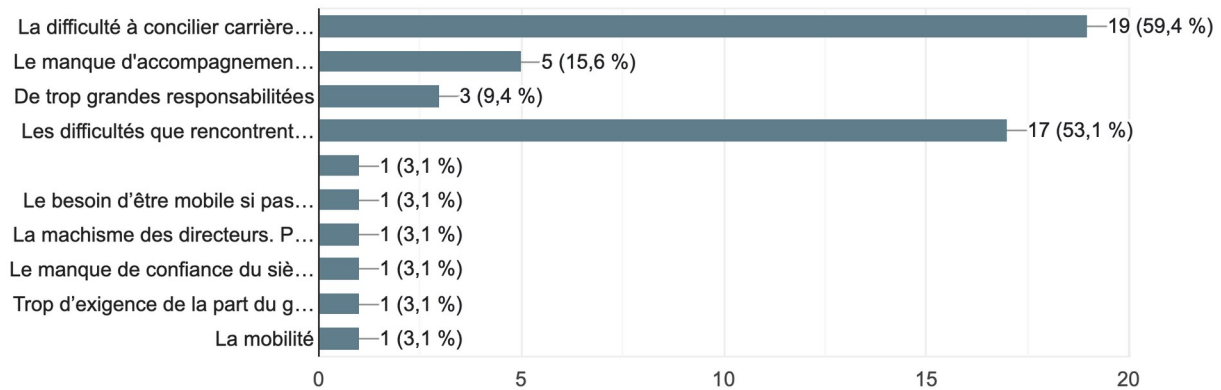
III-5- Vous sentez-vous encouragée par le groupe dans votre volonté d'évoluer ?

34 réponses



### III-6- Quels sont les freins susceptibles de vous empêcher d'accéder au poste de directrice?

32 réponses



### III-7- Selon vous, qu'est ce que le groupe pourrait faire de plus pour inciter les femmes à évoluer ?

17 réponses

Ne plus blâmer les personnes qui ne travaillent pas 15h par jour

Des plans de carrières dès leur arrivée dans le groupe

J'ai toujours évolué par mes propre moyens et postulé comme si c'était un autre groupe

Je ne sais pas. Meilleure rémunération ? Ouverture de poste ? Formations internes ?

Réflexion autour des salaires

Mettre en place des postes a 80% pour la direction

Communiquer d'avantage sur le programme pour devenir directrice

Je ne sais pas

Le groupe ne peut rien faire dans la mesure où les hôtels ne leur appartiennent pas, cette responsabilité relève du devoir de l'employeur et donc de chaque propriétaire.

De formations en interne

Horraire

Cela appartient à chacun de vouloir évoluer ou non

Pourquoi pas mettre des crèches sur les gros porteurs . Aider aux frais de gardes

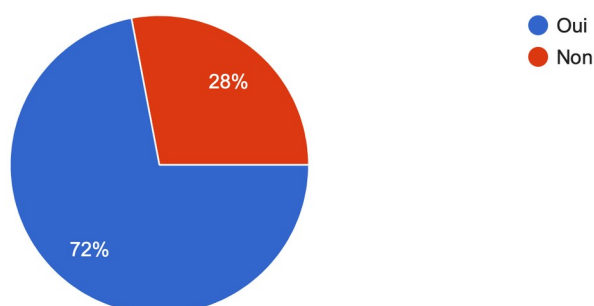
Leur laisser la chance d'évoluer comme ils le prétendent vouloir

Combattre la discrimination homme femme (salaire, grossesse...), plus de facilité et aides à la mobilité (vrai accompagnement pour celles qui jouent le jeu de la mobilité), accompagnement et formation sur les compétences voire évaluation des compétences....

Prendre en compte les évaluations et proposer des plans de carrière

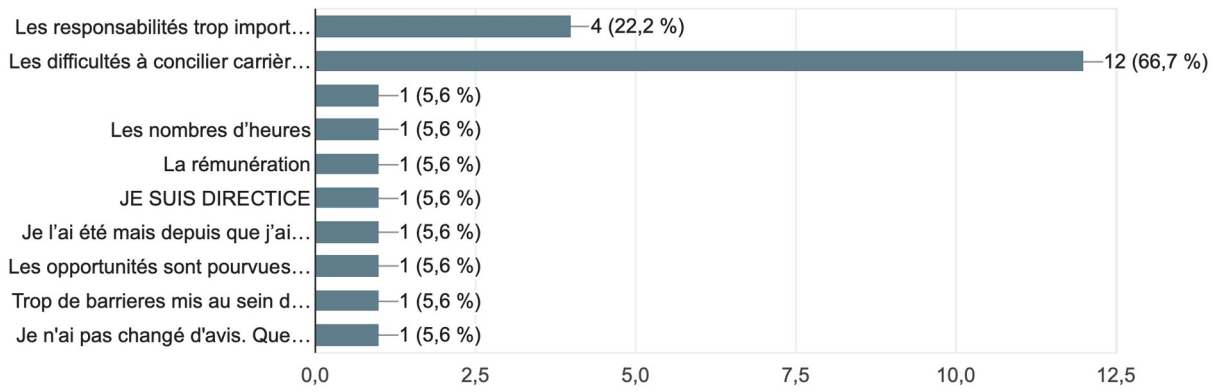
#### IV-1- Avez-vous déjà eu l'ambition d'évoluer jusqu'au poste de directrice auparavant ?

25 réponses



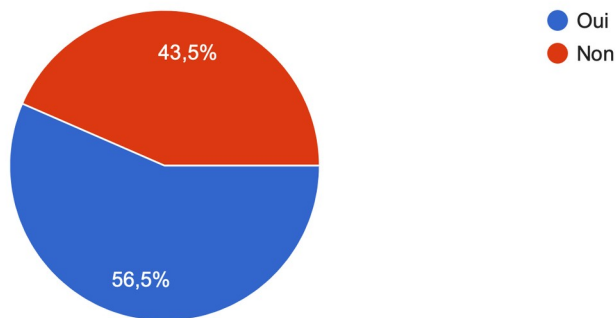
#### IV-2- Si oui, pour quelle(s) raison(s) avez-vous changé d'avis ?

18 réponses



#### IV-3- Pensez-vous qu'avec un accompagnement plus important du groupe, vous pourriez revenir sur votre décision de ne pas devenir directrice d'un hôtel ?

23 réponses



## Vos idées, témoignages, développement

13 réponses

Les femmes directrices d'hôtels chez Accor sont souvent directrices de marques économiques et rarement de marques premium ou midscale. Il serait intéressant de voir la proportion de femmes directrices dans des structures haut de gamme

J'ai quitter l'hôtellerie a 43 ans alors que jy travaillait depuis mes 15 ans.  
Impossible de concilier vie pro et vie perso surtout en ayant 1 enfant.  
Je suis aujourd'hui assistante administrative et commerciale dans le btp.  
Avec des horaires de bureaux et de nombreux avantages jamais connus auparavant

Je ne me suis pas intéressée à ce que le groupe fait ou non en terme d'évolution pour le poste de direction. Mais à mon échelle, et après 5 ans au sein du groupe Accor, je trouve que l'évolution en interne est privilégiée et proposée très régulièrement. Une plateforme Accor Career est même disponible pour rendre visible les annonces d'emploi. L'ancienneté et ses avantages sont conservés. Je ne vois personnellement pas de frein pour qu'une femme deviennent directrice.

Le soutien des femmes entre elles pour évoluer. Je trouve que les femmes à se mettre en compétition entre elle au lieu de faire équipe pour évoluer ou non.

Juste une remarque sur le format ,à priori votre questionnaire ne s'adresse pas à des femmes déjà Directrices. Il serait mieux de proposer des questions plus ouvertes avec les leviers de réussites pour les femmes déjà en place. Pour votre information sur les hôtels Accor de Toulouse 52% de femmes Directrices tous modes de gestion confondus.

Pas de possibilité d évoluer si vous n êtes pas mobil

Issue du master de l'isthia management et ingénierie des industries du tourisme j'ai commencé ma carrière dans le tourisme (agence réceptive) pour ensuite intégrer le groupe Accor en tant que chargée de clientèle. Je suis ensuite passée responsable commercial et maintenant directrice adjointe. Le frein principal est surtout le machisme que j'ai rencontré avec mes directeurs précédents (j'ai actuellement une directrice). Le fait d'être un homme ou une femme ne devrait pas avoir d'impact dans l'évolution de carrière en hôtellerie. Bon courage pour la suite et a votre disposition si besoin pour échanger.

Je suis restée longtemps numéro 2 dans le groupe pour passer directrice dans un groupe différent mais suivant les propriétaires il est difficile de concilier vie pro et son rôle de maman. Je suis contrainte d'arrêter un métier que j'adore

10 ans au poste d'adjoint de direction, mettre des direction de site à la place des directeurs n'encourage pas les femmes à passer à l'étape suivante

Nb: je suis aujourd'hui directrice d'hôtel mais dans un autre groupe et cela au bout d'un an grâce à une belle opportunité certes mais aussi à un vrai accompagnement à la préparation de prise de poste avec un vrai parcours de formation ciblée avec des niveaux Etapes à franchir... bref ce qui existe chez Accor mais il n'y a pas de remontée RH et de vrai suivi pour acter une vraie prise de poste malgré des opportunités parfois multiples de postes. Je crois que les moyens existent et sont nombreux mais les informations sont-elles vraiment exploitées car il y a eu plusieurs formes d'accompagnement mais au final il faut être à 100% dans son boost de carrière par soi-même... j'ai tellement à dire et à partager mais voilà en résumé.

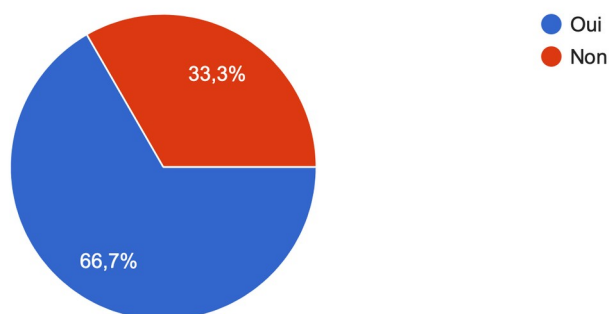
Proposer des plans carrières adaptés, aider les personnes en quête d'évolution à atteindre leur objectif. Donner la possibilité de sortir de sa catégorie hôtelière pour pouvoir avoir plus d'options. Pour ma part, le groupe Accor a été mon dernier poste en HR. J'ai quitté le secteur trop fermé aux évolutions. Aujourd'hui je suis au poste que je rêvais d'avoir. Je suis directrice dans un groupe anglais

J'ai pris un poste de directrice suite au programme Sing Your way (programme de formation et d'évolution des femmes créés il y a 6 ans environ par Accor). Nombreux postes de directrices pourvus à l'issue (mais certains hors Accor)

## **Annexe C : Réponses au questionnaire à destination des femmes du secteur 2**

1 - Êtes-vous issues d'un parcours hôtelier ?

18 réponses



2 - Si non à la réponse précédente, précisez votre secteur initial

6 réponses

DEUG ESPAGNOL ANGLAIS ALLEMAND

SECRETARIAT COMPTABILITÉ

Comptabilité gestion

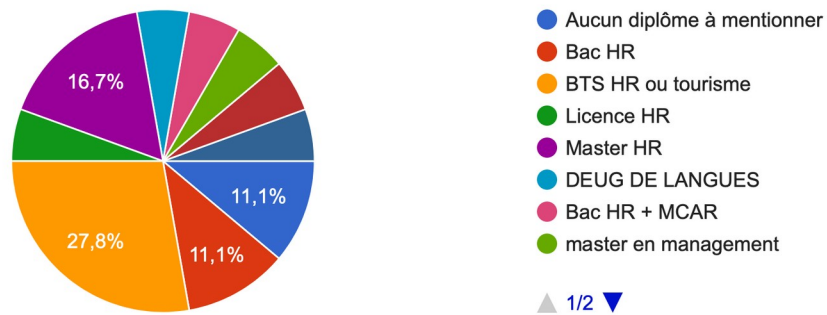
Ecole de commerce et toujours dans l'hôtellerie depuis mon stage de fin d'étude dans les fonctions comptabilité / finance

Lettre

Cosmétique & parfumerie

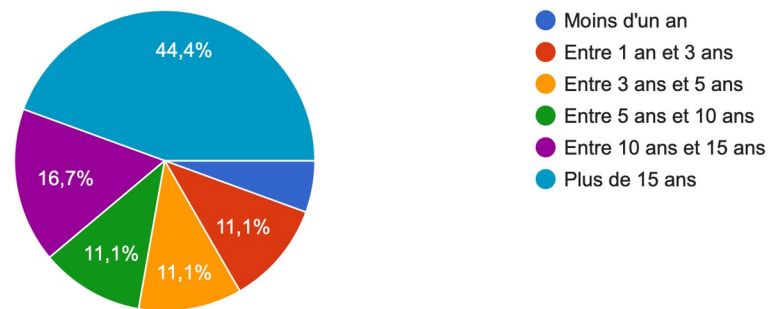
### 3 - Quel niveau d'étude avez-vous obtenus dans le secteur ?

18 réponses



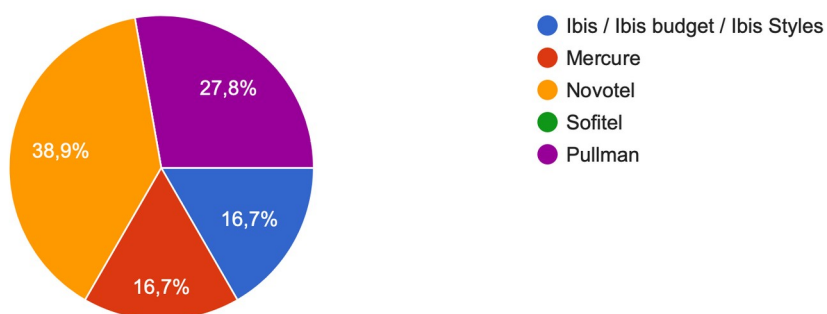
### 4 - Estimez le nombre d'année d'expérience que vous avez dans le secteur

18 réponses



### 5 - Au sein de quelle marque du groupe avez-vous exercé dernièrement ?

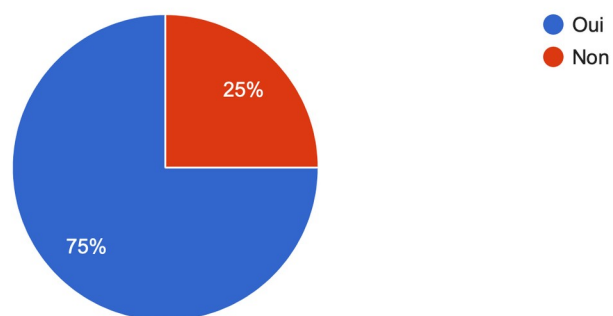
18 réponses





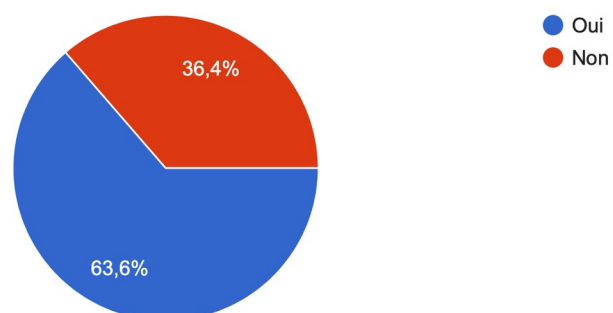
I-1 - Avez vous conscience d'appartenir à un groupe avec de grandes possibilités d'évolution ?

12 réponses



I-2 - Avez-vous pour ambition d'évoluer au sein du groupe ?

11 réponses



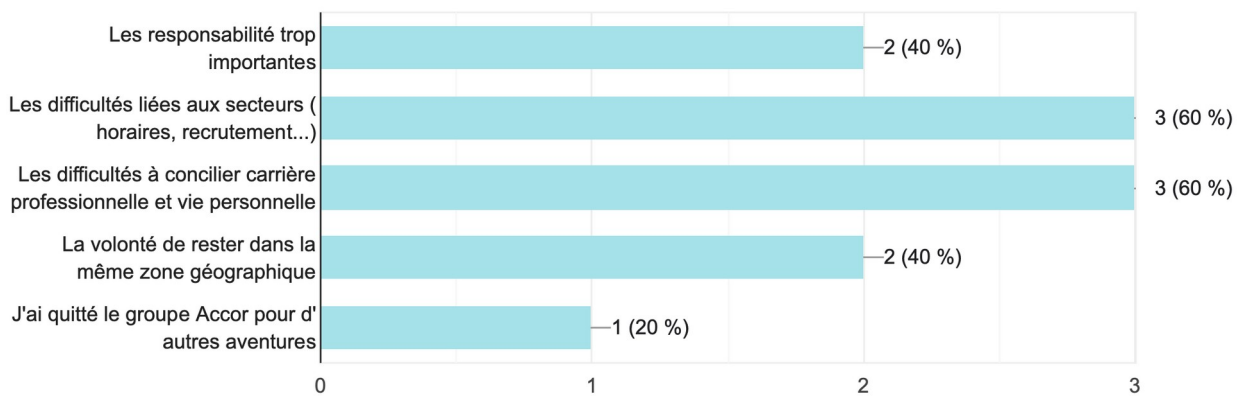
### I-3 - (Si oui à la question 2), quelles sont vos principales motivations ?

7 réponses

Les responsabilités et le salaire bien sûr
Le salaire
Le challenge et la diversité des missions
Obtenir des responsabilités / Manager les équipes
m'épanouir professionnellement
Elargir mon champ de compétences
Avoir un poste à responsabilités

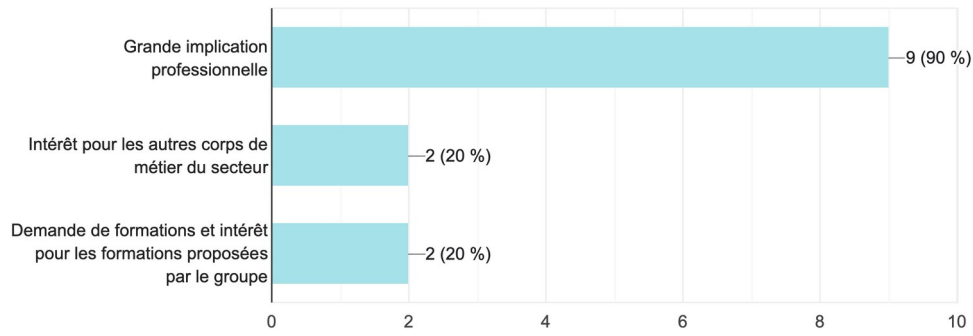
### I-4 - (Si non à la question 2) qu'est ce qui vous freine à cette idée ? / Fin du questionnaire

5 réponses



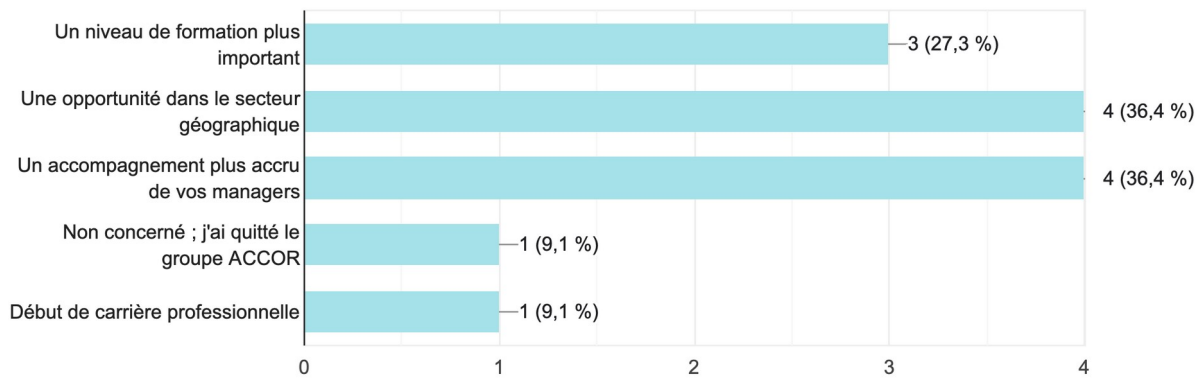
I-5 - Que mettez-vous en place, à titre personnel, dans le but d'évoluer ?

10 réponses



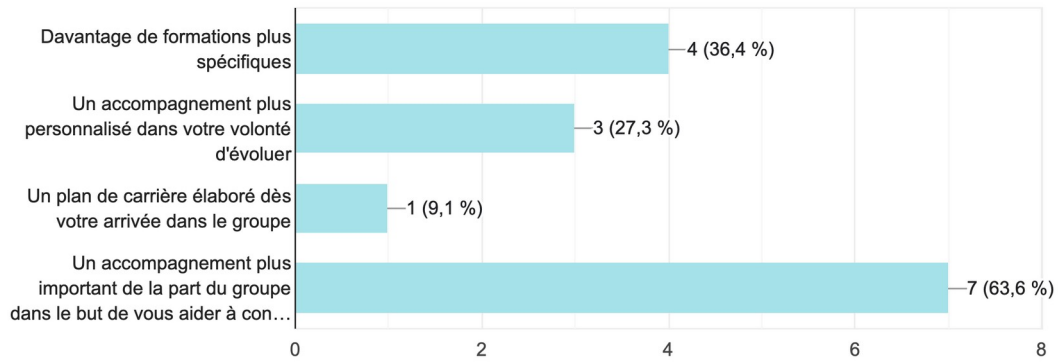
I-6 - D'après-vous, qu'est ce qui vous manque actuellement pour évoluer à un poste de cheffe de service ?

11 réponses



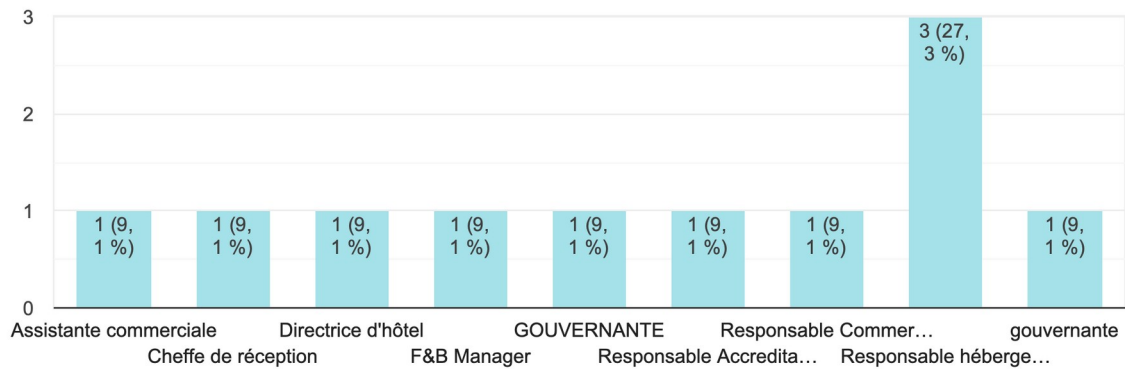
I-7 - D'après vous, qu'est ce qui pourrait être mis en place au sein du groupe, qui pourrait vous permettre d'évoluer plus facilement ?

11 réponses



II-1- Quel poste occupez-vous actuellement ?

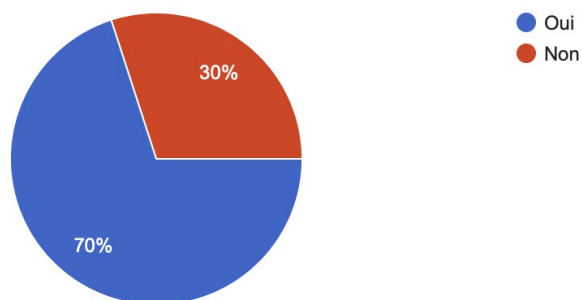
11 réponses



## II-2- Êtes-vous issue de la promotion interne ?

 Copier

10 réponses



## II-3- (Si oui à la question 2) Quel poste occupiez-vous auparavant ?

8 réponses

Réceptionniste, puis assistante resp. hébergement

PREMIERE DE RECEPTION

Première de réception

Alternance Best Western - Assistante commerciale

Cheffe de Reception

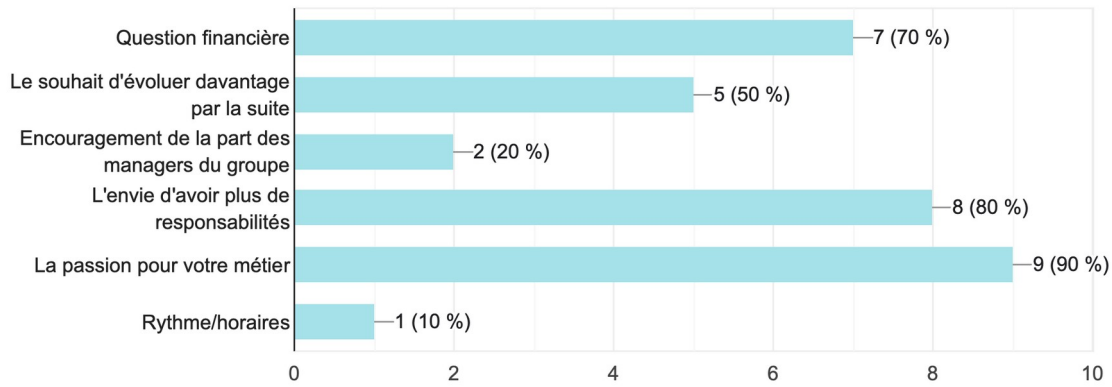
Directrice Hébergement

Adjointe de direction

Chef de réception

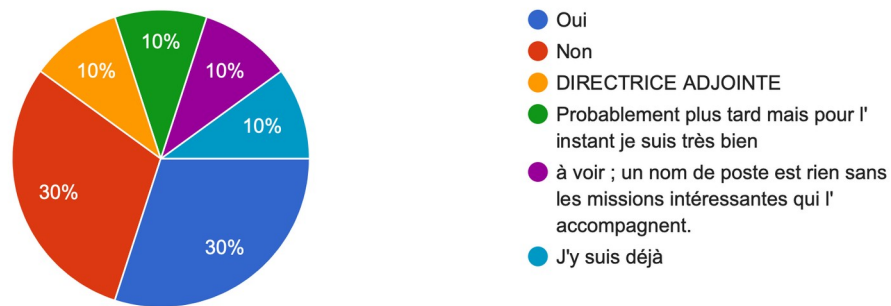
#### II-4- Quelles ont été vos motivations à évoluer jusqu'à votre poste actuel ?

10 réponses



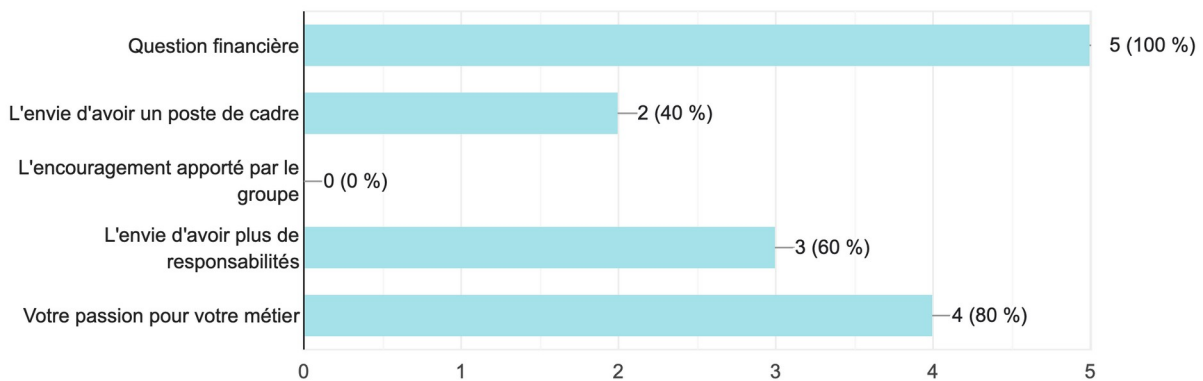
#### II-5- Souhaitez-vous évoluer davantage par la suite, jusqu'à un poste de direction ?

10 réponses



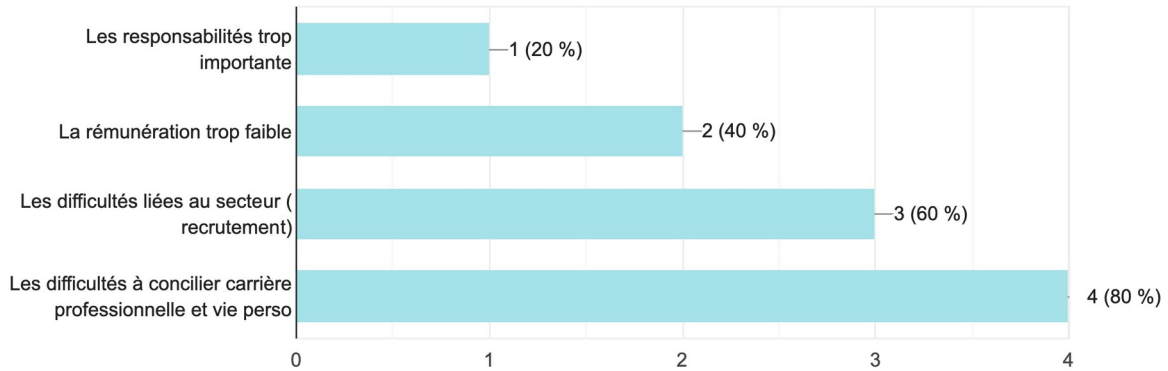
#### II-6- (Si oui à la question 5) Quelles sont vos principales motivations ?

5 réponses



## II-7- (Si non à la question 5) Quels sont les principaux freins à cette évolution ? / Fin du questionnaire

5 réponses



## II-8- Que mettez-vous en place, à titre personnelle, pour évoluer ?

5 réponses

Je suis pleinement investie dans mon travail et je m'efforce de bien faire, d'apprendre davantage de jour en jour, et j'attends une belle opportunité pour évoluer (surtout par contrainte géographique)

MA PATIENCE

Organisation de missions personnelles et professionnelles, rapports, faire plus que ce qui est demandé

J'ai quitté l'hôtellerie (malheureusement) ; trop contrainte, salaire très faible VS les responsabilités, peu de flexibilité, ....

Changement de poste

## II-9 - D'après vous, qu'est ce qui pourrait être mis en place au sein du groupe, qui pourrait vous aider à évoluer plus facilement ?

3 réponses

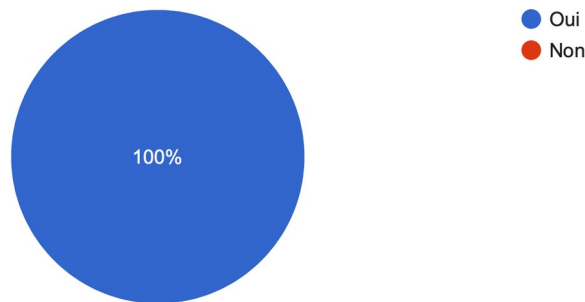
Donner la chance aux cheffes de service qui n'ont pas encore d'expérience en direction.

FORMATION GRATUITE

+ de flexibilité, de meilleurs conditions de rémunération, ....

### III-1 - Êtes-vous issues de la promotion interne ?

7 réponses



### III-2 - Pouvez-vous retracer brièvement votre parcours scolaire et professionnelle avant d'atteindre votre poste actuel ?

8 réponses

27 ans d'ancienneté, 1 an réceptionniste tournante, 1 ans réceptionniste de jour, 3 an 1ere de réception. Mutation 2 ans Chef de réception puis 5 an Responsable hébergement. Formation cursus Directrice avec Accor, Mutation et poste de Directrice.

- RECEPTIONNISTE
- CHEFFE DE RECEPTION
- DIRECTRICE

Je n'ai jamais trop aimé l'école et le fait de rester assis sur une chaise, j'étais plutôt manuel avec une grosse envie d'indépendance financière très jeune. J'ai commencé à travailler sur les marchés haut de gamme de Paris à l'âge de 14 ans, en parallèle j'ai fait un Bac Pro Comptabilité et Gestion, le plus simple à l'époque. J'ai été barman dans un café parisien, puis responsable. Puis je me suis lancé dans l'hôtellerie en tant que serveur et j'ai gravi rapidement les échelons en passant rapidement adjoint de direction puis, 1er adjoint, sous directeur et mon premier poste de directeur à l'âge de 24 ans. J'ai évolué sur plusieurs structures, petites, moyennes puis gros porteurs parisiens ainsi que du multisites, j'ai réussi à faire plusieurs rebranding de plusieurs établissements, 2 ouvertures d'hôtels. Mon groupe m'a payé mon MBA en 2014 pour valoriser mes acquis, donc je dirai que j'ai un parcours atypique et non conventionnel, mais cela est grâce à la promotion interne de l'hôtellerie et la capacité à pouvoir promouvoir des personnes qui ont envi d'évoluer en s'investissant dans leur travail. L'hôtellerie est une école de la vie et c'est un très beau métier.



Ecole de commerce, embauche comme comptable dans un Sofitel parisien à l'issue de mon stage, puis responsable comptable, puis changement de groupe par le rachat du Sofitel par Marriott, puis DAF dans un Holiday Inn, puis retour chez Accor et Pullman à la Défense, puis à Toulouse. Je viens de prendre la direction des hôtels pour lesquels je suis DAF depuis 10 ans.

BTS / LICENCE / MASTER en Hôtellerie ; 10 ans d'expériences dans ce secteur (2 ans en tant que réceptionniste, 1 an en tant que barmaid et 7 ans sur des services commerciaux / événementiels

Après des études de lettres avortées et ayant eu mon bac général très jeune, j'ai rejoins un peu par hasard une mention complémentaire Accueil / Réception.

Au bout de la formation j'ai signé un premier CDD de réceptionniste.

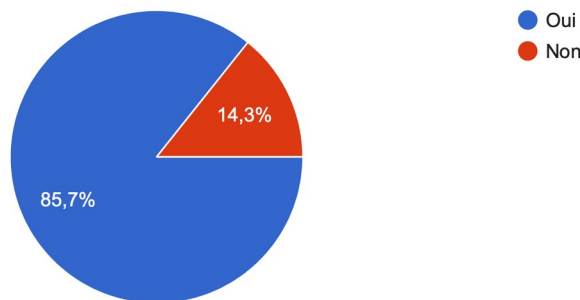
A partir de là j'ai enchainé les postes en hébergement puis commercial et RM entre autre

Bac - BTS Hôtellerie - Réception - Hébergement - Direction

BTS HR - licence management hôtellerie - réceptionniste - 1er réception

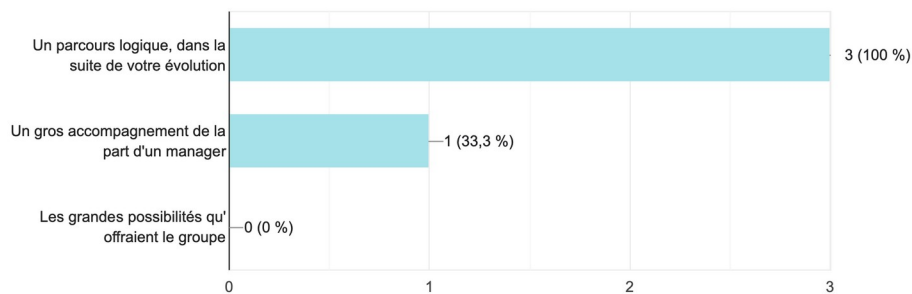
### III-3- Avez-vous toujours eu cette volonté de devenir directrice d'un hôtel ?

7 réponses



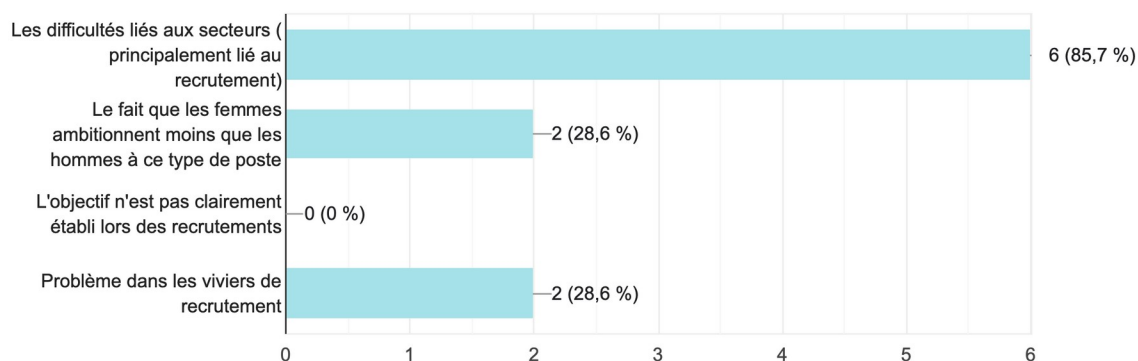
### III-4- Si non, qu'est ce qui vous a poussé à le devenir ?

3 réponses



### III-5 - Selon vous, pour quelles raisons le groupe peine-t'il à atteindre son objectif?

7 réponses



### III-6 - Un témoignage, un développement, une idée à développer ?

3 réponses

Toutes les femmes ne souhaitent pas être Directrice, l'idée pour moi serait de créer un vivier en utilisant les évaluations annuelles et ainsi en mettant en place des formations qui permettent à celles qui le souhaitent d'accéder à une direction. Il faudrait également faciliter les passerelle d'un propriétaire à un autre, ce travail relève de la responsabilité d'Accor en créant un site qui permettrait à celles qui le souhaitent de se positionner sur des offres GM sous réserva que leur candidature et leurs compétences aient été validé au préalable par leur N+1/N+2.

Il faut s'avoir s'adapter aux nouvelles générations, le mode de fonctionnement à l'ancienne ne fonctionne plus et les mécanismes des anciens est trop poussiéreux pour les jeunes.  
Il faut donner envie et être inspirant, cela ne veut pas dire qu'il faut laxiste.  
Après, on ne peut pas réduire constamment la masse salariale depuis des années et s'inquiéter du manque d'accompagnement et d'envie.  
La formation et l'accompagnement in-situ et non en distanciel dans nos métiers et primordial, il faut voir, sentir, s'imprégner. Les webinars ou autres formation déshumanisés traduisent un manque d'engagement et d'envie de valoriser notre métier à mon sens.

J'ai eu la chance de pouvoir participer au programme IHMP tel qu'il existait encore avant le Covid. Cela a été un vraiment enrichissement. Ensuite, il faut être à l'écoute des opportunités, et peser le pour et le contre, analyser l'impact sur la vie perso si cet équilibre est important, parfois ce n'est pas le bon moment, et nuis au final l'opportunité se présente nile quand il faut :)

### **Annexe D : Guide d'entretien à destination des directrices**

Thématique	Questions	Objectifs
Présentation générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvez vous me présenter votre parcours scolaire et professionnel ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer le profil de la directrice, son expérience globale et dans le groupe</li> </ul>
Le recrutement au sein du groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensez-vous que les difficultés de recrutement du secteur ont une incidence sur les difficultés du groupe à atteindre son objectif de 35% de directrices ?</li> <li>- Êtes-vous impactée au sein d'une structure comme la vôtre par les problèmes de recrutement ?</li> <li>- (Si oui) Au sein de votre établissement, mettez vous en place des actions dans le but de fidéliser vos employés / réduire le turn-over?</li> <li>- Selon vous, élargir les viviers de recrutements serait-il une bonne solution pour atteindre la parité H/F ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer si le recrutement a un impact sur le fait que le groupe ne parvient pas à atteindre son objectif</li> </ul>
Difficulté à concilier vie de famille et carrière pro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En tant que femme, avez-vous été confronté à faire des choix de vie pour atteindre ce poste ?</li> <li>- Pensez-vous qu'il est plus facile pour un homme que pour une femme d'atteindre ce poste ?</li> <li>- Pensez-vous qu'il serait envisageable dans un établissement tel que le vôtre (gros porteur) d'avoir un service de garderie ?</li> <li>- Pensez-vous que le groupe pourrait envisager d'apporter une aide financière aux femmes pour faire garder leurs enfants ou payer / réserver des places dans les garderies ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envisager les différentes hypothèses possibles concernant ce problème</li> <li>- Les femmes sont davantage amené à choisir que les hommes</li> </ul>
L'accompagnement du groupe dans l'évolution	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensez-vous que le groupe communique suffisamment sur son objectif d'atteindre la parité H/F aux postes de direction ?</li> <li>- Avez-vous une idée d'action(s) que le groupe pourrait faire afin d'inciter et encourager les femmes à atteindre ces postes ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- apporter une idée sur ce que le groupe pourrait faire de plus pour inciter les femmes</li> </ul>
Ouverture du sujet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Y a-t-il autre chose que vous souhaitez ajouter, qu'il serait intéressant d'évoquer pour mon étude ou quelque chose que j'aurai omis d'évoquer ?</li> </ul>	

### **Annexe E : Guide d'entretien à destination des directrices**

Thématique	Questions	Objectifs
Présentation générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvez vous me présenter votre parcours scolaire et professionnel ?</li> <li>- Depuis combien de temps évoluez-vous chez Accor ?</li> <li>- Souhaitez-vous évoluer jusqu'à un poste de direction à terme ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer le profil de la femme jusqu'à son poste actuel</li> </ul>
Le recrutement au sein du groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensez-vous que les difficultés de recrutement du secteur ont une incidence sur les difficultés du groupe à atteindre son objectif de 35% de directrices ?</li> <li>- Êtes-vous impactée au sein de votre structure par les problèmes de recrutement ?</li> <li>- Selon vous, élargir les viviers de recrutements serait-il une bonne solution pour atteindre la parité H/F ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer si le recrutement a un impact sur le fait que le groupe ne parvient pas à atteindre son objectif</li> </ul>
Difficulté à concilier vie de famille et carrière pro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En tant que femme, avez-vous été confronté à faire des choix de vie par rapport à votre volonté d'évoluer ?</li> <li>- Pensez-vous que le fait que le groupe puisse réserver des places dans les crèches et/ ou garderie vous aiderait davantage ou aiderait d'autres femmes à évoluer plus facilement ?</li> <li>- Pensez-vous que le fait d'avoir un ou des enfants puisse être un frein à l'évolution jusqu'au poste de directrice ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envisager les différentes hypothèses possibles concernant ce problème</li> <li>- Les femmes sont davantage amené à choisir que les hommes</li> </ul>
L'accompagnement du groupe dans l'évolution	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensez-vous que le groupe communique suffisamment sur son objectif d'atteindre la parité H/F aux postes de direction et met-il suffisamment d'actions en place pour y parvenir ?</li> <li>- Avez-vous une idée d'action(s) que le groupe pourrait faire afin d'inciter et encourager les femmes à atteindre ces postes ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- apporter une idée sur ce que le groupe pourrait faire de plus pour inciter les femmes</li> </ul>
Ouverture du sujet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Y a-t-il autre chose que vous souhaitez ajouter, qu'il serait intéressant d'évoquer pour mon étude ou quelque chose que j'aurai omis d'évoquer ?</li> </ul>	

## **Annexe F : Retranscription entretien avec une directrice Pullman 5\* chez Accor**

**(A)**

**HL : Pouvez-vous me présenter votre parcours scolaire et professionnel ?**

A : J'ai passé un bac général à l'issue duquel j'ai fait une année de droit qui ne répondait pas du tout à mes attentes. J'ai eu la chance de voyager plus jeune et de savoir que j'aimais bien les hôtels, sans idée précise de ce en quoi consistait la vie dans un hôtel mais en tant que cliente c'était un environnement que j'aimais, je me suis donc lancé dans une école de management hôtelier en me disant que même si ce n'était pas ma voix ce n'est pas grave, c'est du management appliqué aux hôtels, ça me permettra toujours de rebondir sur autre chose par la suite. J'ai donc fait un master, master 2 à l'époque ça n'existait pas mais j'ai un diplôme en cinq ans. J'ai eu la chance d'effectuer mon stage de fin d'étude au Sofitel de New York, une école bien formatrice. Je suis arrivée à la base pour un an en tant que guest relation manager, mon stage s'est très bien passé et le Sofitel a décidé de me sponsoriser pour mon VISA et ont donc fait toutes les démarches avec les avocats pour avoir les papiers pour que je puisse continuer à travailler là-bas. Je suis restée finalement presque 5 ans en tout dans cet hôtel, pas toujours en tant que guest relation manager après j'ai été l'assistante de l'exécutive VIP pour Sofitel et ma mission première était de m'occuper de tous les patrons du CAC 40, tous les patrons des grosses entreprises françaises, toutes les relations avec les politiques... C'était un hôtel qui avait une énorme visibilité, car étant le seul hôtel français à New York, donc toute la stratosphère française séjourne là bas. C'était une expérience formidable mais intense, la vie aux états unis c'est une autre façon de travailler, on ne compte pas ses heures, le travail est terminé lorsqu'il n'y a plus de travail, on a 15 jours de vacances par an. C'était un autre rythme et j'avais l'impression de ne pas vraiment profiter, et pour d'autres raisons personnelles j'ai décidé de rentrer en France donc je suis rentrée. J'ai toujours eu beaucoup de chances dans ma carrière car lorsque j'ai décidé de rentrer en France, G. PELISSON le PDG du groupe Accor à l'époque séjournait au Sofitel et je lui dit que j'aimerais rentrer, ce à quoi il me répond qu'il a une opportunité pour moi. Une femme m'appelle par la suite, elle venait d'être embauché pour diriger la division bien être, elle m'a contacté

pour la rejoindre en tant que cheffe de projet. Voilà comment je suis revenue à Paris, bien soutenue. C'était un projet assez intéressant parce que l'idée était de faire le rebranding d'une marque qui s'appelait Accor Thalassa qui deviendra Thalassa Sea and spa qui était une petite endormie chez Accor et où il fallait tout recréer. Donc moi j'ai travaillé sur ce projet pendant un an et une fois que la marque était lancée je n'avais plus trop de missions. La directrice de cette business unit qui croyait fortement en moi me dit qu'ils recherchaient quelqu'un pour faire les RP, et que j'étais la personne qu'il leur fallait. Je suis donc partie dans cette aventure à faire des relations de presse que je n'avais jamais faites de ma vie, ça a duré 18 mois. Au bout de ces 18 mois, le PDG du groupe a changé, Denis Hennequin a pris la direction et il ne croyait pas en la Thalasso. Il a supprimé cette business unit pour la joindre à Sofitel, qui avait déjà suffisamment de personnel pour faire les RP. Arrivé au bout de ma mission j'ai commencé à chercher à l'extérieur du groupe et à ce moment là, X qui était patron de Pullman que je connaissais très bien de mes années au Sofitel de New York, il me propose un entretien pour un poste dans la qualité dans un nouvel hôtel Pullman de 1000 chambres, anciennement Meridien. J'ai obtenu le poste de directrice expérience client dans cet hôtel de 1000 chambres, où l'expérience client est différente que dans tous les hôtels que je connaissais dû au grand nombre de chambres. C'était une expérience unique et en même temps que ça j'ai fait un programme de talents management proposé par Accor : l'IHMP. Ça n'existe plus mais c'était un programme leader chez Accor, ils choisissent environ 25 talents dans le monde entier (sauf la Chine qui avait son propre programme) chaque année et pendant 9 mois on suivait des cours avec l'ESSEC et on travaillait sur un projet en groupe. C'était multi-marque et multi-pays, vraiment bien. J'ai fait ce programme duquel j'ai été diplômé, ça faisait trois ans et demi que j'étais au Pullman Montparnasse et c'était le moment de partir. Je suis partie faire l'ouverture des cures marines à Trouville-sur-mer à MGallery en tant que directrice adjointe. Une aventure sympa, faire une ouverture, ça marque. J'ai fait six mois de pré-ouverture et un an d'ouverture et puis on m'a proposé de prendre ma première direction à Lyon où j'ai pris la direction du Carlton MGallery, un boutique hôtel de 80 chambres avec un bar, il y avait peu de restauration. Un hôtel parfait pour une première direction. J'y suis resté deux ans et demi et puis j'avais envie de plus grand, de restauration, de banqueting. J'ai obtenu le poste à Aix en Provence au Grand Hôtel Roi René, l'hôtel était un peu

plus conséquent, il y avait trois grandes salles de réunion, une piscine avec du service, un bar, un restaurant... Puis le covid est arrivé, j'ai eu envie de rentrer chez moi à Paris et à ce moment se libérait le poste au Pullman où je suis actuellement. J'ai postulé et donc depuis septembre 2020, je suis arrivée pour la réouverture post-covid. Je suis à la tête de ce Pullman qui fait 382 chambres.

**HL : Pensez-vous que le groupe peut rencontrer des difficultés à atteindre son objectif de 35% de femmes directrices dans le contexte actuel avec les difficultés de recrutement ?**

A : Pour être honnête, je ne suis pas pour les quotas. Pour plusieurs raisons et notamment car je trouve que ça ne rend pas service aux femmes. Ça rend service car ça aide à avoir le job mais en termes de reconnaissance c'est horrible. Je suis certaine que, typiquement mon dernier poste, un 382 chambres gros porteur parisien, j'étais en concurrence avec beaucoup d'homme et tout le monde a pensé que j'avais eu le poste parce que je suis une femme et non pas parce que j'étais la meilleure. En terme de reconnaissance c'est nul, personnellement je ne pense pas avoir eu le poste parce que je suis une femme et je n'ai pas envie de le penser. Je veux penser que j'ai eu le poste parce que j'étais la meilleure. Une femme ou un homme il faut avant tout être bon. J'ai effectué tout un travail pour X sur ce sujet, il faut de la reconnaissance, il faut des exemples, des histoires qui donnent confiance aux femmes pour se dire je peux être une femme à la tête d'un gros porteur, je peux être une femme directrice d'un gros hôtel. Aujourd'hui, ce n'est pas pour dénigrer le poste chez Ibis mais la majorité des femmes qui sont directrices générales sont sur des petites structures MGallery ou Ibis. Si vous analysez aujourd'hui où sont les femmes directrices, la majorité sont sur des petites structures. C'est là où le quota ne pourra rien changer, et l'erreur vient de là, il faut montrer à la jeune génération, aux femmes de demain, celles qui arrivent après nous, et je pense avoir ce rôle de devoir être un exemple, on peut être une femme et on peut diriger un grand établissement, on peut diriger 200 personnes, on peut avoir 28 millions d'euros de CA en charge. Ça ne fonctionnera que si nous sommes plusieurs, et ça ne marchera pas grâce aux quotas, car on trouvera toujours une excuse, typiquement "c'est dur de recruter, il n'y a déjà pas beaucoup de postes". Et aujourd'hui

pourquoi est-ce qu'ils ont du mal à recruter des femmes ? Parce que peu de femmes postulent. C'est aussi une capacité de se dire "j'ai suffisamment confiance en moi pour postuler à ce poste là, j'en ai les capacités, j'en ai les moyens, je me fais confiance." Et ça a fonctionné par les gens qui vous accompagnent, les gens qui ont confiance en vous et qui vont vous suivre dans cette réflexion, et ça fonctionne aussi parce que vous avez d'autres exemples, parce que vous vous dites que c'est possible car d'autres l'ont fait. Après, je ne vais pas lutter contre les quotas du groupe, mais ils ne sont pas valorisants, c'est pour répondre à des statistiques qui ne font que mettre de l'huile sur le feu. Se dire que les femmes ont aussi droit à un petit coup de pouce et être mises en avant. Et aujourd'hui c'est plus simple qu'il y a trente ans, aujourd'hui les hommes sont quand même plus impliqués dans les foyers familiaux, les hommes participent beaucoup plus au rôle de la famille, et c'est aussi l'entreprise qui considère que c'est la responsabilité de la femme. Demain, vous partez en déplacement, votre patron vous demandera toujours en tant que femme "ça va tu vas pouvoir t'organiser ?" là où personne ne demandera jamais cela à un homme. Ces mentalités ne changeront pas grâce aux quotas, car ce n'est pas un changement de mentalité c'est simplement imposer des choses pour faire plaisir aux statistiques. La seule chose qui fera que ça fonctionnera sur le long terme, ce n'est pas le jour où on atteindra 35% et qu'on retombera aussitôt à 28%, c'est le changement des mentalités. Il faut connaître l'histoire des femmes à la tête de gros porteurs, avoir l'opportunité de parler avec elles, d'échanger. Une idée qui aiderait les femmes, mais également pour toutes les minorités, un podcast ou un livre au sein du groupe où l'on trouve les histoires inspirantes des gens qui vous ressemblent.

**HL : Concernant le recrutement, quel est votre ressenti au sein de votre hôtel, mettez-vous en place des actions pour fidéliser vos employés et limiter le turnover ?**

A : Nous travaillons beaucoup la qualité de vie au travail, c'est l'un des gros sujets sur lequel les RH travaillent, après j'ai la chance d'avoir une équipe conséquente par le fait d'avoir une grosse structure. Elles sont trois plus une stagiaire donc elles ont des ressources pour mettre en place des choses, animer, travailler... On travaille beaucoup



au bien être et aussi beaucoup aux salaires, faire en sorte d'être cohérent par rapport à la concurrence et du coup les gens ne partent pas pour 60€ de plus de l'autre côté de la rue. C'est l'un des enjeux et une des grosses difficultés, surtout sur la place parisienne puisqu'à Paris il y a réellement du travail partout. Ce n'est pas compliqué de trouver un poste, donc c'est à nous d'être vraiment dans le marché en termes de salaire. Typiquement nous n'attendons plus un an pour donner les jours fériés, on a le troisième mois dès trois mois d'ancienneté, on a mis en place pas mal de choses pour que très vite on appartienne à l'entreprise et ne pas avoir ce sentiment d'attendre longtemps pour valoir les mêmes bénéfices que tout le monde.

**HL : Pensez-vous qu'élargir les viviers de recrutement serait une solution adaptée pour pallier les problèmes que rencontrent le secteur ? Par exemple, de mon expérience, au sein de ma classe il y a une très grande majorité de femmes, pensez-vous qu'il serait judicieux de se pencher vers ce type de profil à qui on présenterait un plan de carrière sur plusieurs années, ce qui permettrait peut être de fidéliser ces personnes ?**

Je pense que ce serait totalement cohérent, il faudrait simplement être conscient de ce qu'on peut avoir en sortie d'école. J'ai fait une école de management, mais quand vous sortez de l'école vous n'êtes pas manager, ce n'est pas parce que vous avez fait une école de management que vous êtes manager. Je pense que pour être un bon manager il faut connaître ses équipes, il faut connaître le métier, il faut être un peu expert. Il faut accepter d'être à des niveaux de middle management pour commencer, avec les salaires qui vont avec. Et mon sentiment aujourd'hui des jeunes en sortie d'école c'est qu'ils ont fait deux stages, et ils veulent tout tout de suite, ils viennent, ils sont là six mois et ils veulent une promotion et une augmentation en étant à peine au niveau dans leur poste. Et comme le secteur est en difficulté, souvent on accepte et en fait on ne rend service à personne car ce sont des personnes qui grandissent trop vite et qui ne sont pas réellement compétentes dans leur métier. Et au prochain changement, souvent ça donne de l'échec, des attentes qui ne sont pas en ligne avec les compétences. Il faut aussi que nous soyons prudent et c'est quelque chose sur lequel il faut aussi travailler, moi j'accompagne énormément mes équipes la dessus, c'est qu'il faut être patient. On

ne peut pas devenir efficace et bon, un salaire c'est aussi parce que l'on est très bon dans ce que l'on fait et ça ça s'apprend et ça ne s'apprend pas sur les bancs de l'école, il faut être d'accord de se dire qu'on patiente un tout petit peu, on construit, on a deux ans où nous ne sommes pas au salaire de nos rêves et après les choses évoluent. Je fais beaucoup d'intervention dans les écoles, et c'est l'un des sujets sur lesquels j'insiste grandement, car je pense que nous, en tant que professionnels, des responsabilités à ce sujet. Et pour valoriser des écoles qui sont de plus en plus chers, qu'il faut rembourser, les écoles font un peu miroiter monts et merveilles à cette jeune génération qui arrive avec plein d'attente, mais parce qu'on leur a donné ces attentes là. Personne ne se réveille un matin et se dit "je sors de l'école et je peux gagner 4000€ par moi." J'y crois beaucoup mais je pense qu'il y a encore un gros travail à effectuer, d'aligner les besoins des entreprises et les besoins des sortis d'écoles

**HL : Concernant la difficulté à concilier la vie privée et la carrière professionnelle, vous l'avez déjà évoqué tout à l'heure sur le fait que la femme n'est plus la seule concernée dans la vie de famille, nous ne sommes pas encore sur une vraie équité à ce sujet.**

A : Non, mais je pense que l'équité vient de ce que nous sommes d'accord de faire aujourd'hui. J'ai du mal à croire qu'une femme qui a 25 ans aujourd'hui, le jour où elle aura des enfants elle cherchera un conjoint qui sera équitable avec elle, j'ai du mal à y croire, l'éducation change donc tout va changer. Mais par contre il y a les anciens, les dirigeants d'aujourd'hui, c'est à eux de changer et d'accepter que les pères soient absents, qu'existe le congé paternité, c'est aussi d'accepter pour des hommes à qui on a jamais laissé le choix, ils ont aussi parfois eu trois jours de congé paternité, c'était ça leur vie. Les codes changent, il faut s'adapter à chacun et voir les choses évoluer sereinement. Il faut que chacun comprennent qu'il faut faire évoluer son prisme, mais c'est aussi aux jeunes de comprendre que la personne qui a 55 ans aujourd'hui, qui n'a jamais connu ça, ce n'est pas évident pour elle de se dire que c'est normal et que c'est comme ça tout le temps. Il faut aussi qu'elle fasse un travail sur elle pour savoir que de manière inattendue votre directeur financier disparaît pendant 1 mois et demi parce qu'entre ses vacances et son congé paternité il n'est pas là. Avant ça n'existait pas. Un

congé maternité ça s'organise, ça dure un peu de temps, vous avez le temps de remplacer etc... C'est vrai qu'un congé paternité, c'est trop court pour être remplacé et c'est long à la fois, on souffre de l'absence et c'est la réalité. Moi, un congé paternité ça me pénalise plus aujourd'hui qu'un congé maternité qui est planifié et sur lequel on s'organise. Le monde changera aussi parce qu'on accepte tout et que personne ne fait de commentaire. A chaque congé paternité lorsque les hommes ont un commentaire ça aide pas à avoir envie d'être dans une juste répartition des tâches.

**HL : Et par rapport à ce sujet, une femme que j'ai déjà interrogé avait émis l'hypothèse d'instaurer un système de garderie sur les gros porteurs, est-ce que vous pensez que ce serait envisageable dans un hôtel comme le vôtre ? Ou si le groupe accompagnait davantage à trouver des places dans les crèches pour les jeunes parents, quitte à payer une partie des frais.**

A : Alors moi je n'aimerais pas devenir la responsable des enfants de mes collaborateurs. Imaginons si ça ne se passe pas bien, si la nourrice n'est pas bien et que le système devient une source de plainte. Comme à la cantine, quand c'est pas bon, tout le monde se plaint, au chef ou autre, c'est une source de plainte. Demain, son enfant ne mange pas bien ou ne dort pas bien ou la nourrice n'est pas sympa, si c'est votre responsabilité, ça devient votre quotidien et ce n'est pas du tout quelque chose que moi j'aimerais. Après je trouve qu'accompagner pour avoir des places en crèche ça, ça devrait être fait, ça ne devrait pas du tout être porté par l'entreprise individuellement mais il faudrait que le groupe ait des partenariats avec des crèches pour être capable d'accompagner les gens à trouver une crèche. Et aussi le sujet de trouver une crèche à côté de chez soi. A Paris par exemple, les gens habitent souvent très loin de là où ils travaillent, et je ne suis pas sûr que demain ils aient envie de faire 1h de transport en commun avec leur enfant en bas âge, ils sont plutôt contents de déposer leur enfant, puis de venir travailler. Il y a aussi ce sujet là. La crèche le jour où elle est en entreprise, elle est là où vous travaillez donc pas forcément à côté de chez vous ce qui veut dire que ça devient la responsabilité que de la personne qui travaille là, on parle de partage de tâche mais si ce n'est pas du tout là où votre conjoint travaille bah c'est sûr que c'est pour vous tous les jours. Le jour où vous ne travaillez pas ça veut

dire que vous ne pouvez pas le mettre à la crèche, je pense que tout le monde préfère une crèche à côté de chez soi. Donc si moi par exemple je commence à travailler en local je travaillerai avec la mairie de Courbevoie, ou la mairie de Puteau à côté de l'hôtel mais demain Accor devrait avoir des partenariats avec des crèches privées pour avoir des tarifs préférentiels pour tous nos collaborateurs dans une énorme chaîne de crèche que l'on retrouve à côté de chaque ville. Ça c'est un vrai sujet et dans la France entière. J'ai une amie qui est haut placée chez l'Oréal elle a bénéficié d'une crèche l'Oréal, mais la crèche c'était seulement son sujet car elle était sur son lieu de travail, son mari n'a jamais déposé leur enfant à la crèche, il n'est jamais allé la chercher le jour où elle était malade, ça revient vite à être la charge de la femme. Pour le coup, pour qu'un homme ait une place dans une crèche d'entreprise, je pense que ça c'est quasiment impossible dans le monde d'aujourd'hui, il est tellement difficile d'avoir des places dans les crèches, que les crèches d'entreprise seront sûrement réservées pour les femmes. Bien que ce soit une meilleure solution que de ne rien avoir, je doute que ce soit la solution rêvée.

**HL : Concernant la dernière partie de mon mémoire qui concerne principalement l'accompagnement du groupe dans l'évolution des femmes, Accor offre de grandes possibilités d'évolution, pensez-vous que le groupe communique suffisamment sur leur souhait d'atteindre 35% de femmes directrices, bien qu'on revienne aux quotas, est ce que le fait de communiquer la dessus ne permettrait pas aux femmes de prendre confiance ?**

A : J'en reviens à mon sujet, je pense qu'ils devraient communiquer sur les femmes existantes qui ont des beaux parcours chez eux, pour donner aux femmes l'envie de postuler. Pour donner envie justement à toute cette jeunesse qui fait des études de management d'hôtellerie qu'on ne voit pas, qui ne sont pas chez nous. Je pense que c'est pour eux qu'il faut se battre, c'est là où il y a de l'intérêt. Et c'est là où je pense que le rôle modèle et l'inspiration elle est mieux que les quotas, elle est plus valorisante. Il n'y a rien de plus détestable que de s'imaginer qu'on a un poste non pas parce qu'on est bon mais parce qu'on rentre dans une case. La discrimination c'est quand même pas la folie, et je le pense aussi pour d'autres minorités. On a pas envie d'être pris pour

notre couleur de peau, ou parce qu'on a un passeport différent ou parce qu'on est un genre différent, on veut être pris parce qu'on est bon. Il se trouve que justement j'ai fait un sondage à ce sujet, ça concernait les minorités de manière générale, dont les femmes. J'ai interrogé plus de 3000 directeurs d'hôtels et j'ai eu 500 réponses, et 82% des gens ne veulent pas de quotas chez Accor. Il s'agissait d'une analyse de comment s'assurer que l'on est un groupe qui est conscient qu'on apporte la diversité, mais qu'on l'a fait grandir, pas qu'on a que de la diversité à la vue des autres mais on fait évoluer notre diversité, que ce soit par le niveau d'éducation, les femmes, l'immigration et d'autres sujets. Dans ce groupe de travail, nous nous disions qu'il faudrait que nous fassions nos recrutements en conscience, c'est à dire qu'on ne peut pas ignorer le sujet, il faudrait présenter en short list des profils divers et varier et ensuite que le meilleur gagne, mais que dans cette short list il y ait une conscience de mettre par exemple une femme et un homme, une personne avec des diplômes et une personne sans diplômes et qui sont au même niveau aujourd'hui, d'être conscient de ce que l'on met en short list, en revanche que ce n'est pas le quota qui définit la personne choisie mais que ce soit vraiment la performance qui soit évaluée.

Remerciement, prise de congés.

**Annexe G : Retranscription entretien avec une directrice Novotel 4\* du groupe Accor (B)**

**HL : Pouvez-vous me présenter votre parcours scolaire et professionnel qui vous a amené jusqu'à ce poste de directrice ?**

B : J'ai fait des études en sciences médico et sociales, puis des études pour être éducatrice spécialisée, j'ai été jusqu'à l'école d'éducateur. Les circonstances ont fait que j'ai décidé de changer de domaine, je savais par avance que l'éducation et tout ce que j'avais connu était quelque chose qui m'intéressait et que je pouvais appliquer au quotidien. J'ai préféré écouter mes rêves qui étaient de découvrir le monde, de voyager. J'étais jeune et je n'avais pas forcément les moyens de faire le tour du monde, j'ai donc tenté d'être pragmatique et je me suis interrogé sur les opportunités que je pouvais avoir en France et on m'a d'abord proposé de travailler dans le secteur aéroportuaire, tout ce qui était dans le tourisme. J'ai trouvé ça intéressant car c'était un secteur qui pour m'amener dans le monde du voyage, et on m'a expliqué qu'il était très important de parler anglais, langue que je ne parlais pas à l'époque. J'ai eu l'occasion de participer à un programme européen, le Leonardo Da Vinci, un programme professionnel mis en place par l'Union Européenne à l'époque. J'ai donc eu l'occasion de pouvoir voyager en Angleterre, d'avoir un séjour professionnel pour apprendre l'anglais et effectuer un stage. C'était un séjour de trois mois financé, je devais simplement prendre en charge notre repas du midi. Suite à cela j'ai voulu rester un peu plus afin d'améliorer mon anglais, et j'ai trouvé un poste de réceptionniste chez Ibis Budget. C'est à partir de ce moment là que je suis entrée au sein du groupe Accor. Je suis tombée amoureuse des rencontres avec les clients, des échanges avec les collègues qui venaient de partout dans le monde. J'ai ensuite eu l'occasion de travailler dans un hôtel en ouverture en tant que réceptionniste, puis je suis passé Team Leader donc responsable de réception au niveau de l'hôtellerie. Ça a duré quatre ans donc c'était assez rapide, je n'ai pas eu besoin de diplôme spécifique pour entrer dans le domaine, ce qui n'était pas le cas en France à l'époque où il fallait une licence de tourisme. Durant cette expérience, j'ai eu la curiosité d'essayer de comprendre d'où venaient tous ces gens, les réservations etc... Je ne sais pas de quelle manière je suis

tombé dans la distribution, juste en me posant cette question et tout en rêvant, il faut toujours garder ses rêves en tête, je me souviens lorsque j'étais dans ma réception je pouvais voir tous les hôtels du monde et j'avais vu qu'il y avait des hôtels Accor au Sénégal, ça me faisait rêver. Puis j'ai décidé de quitter l'Angleterre, j'aurai aimé trouver un poste chez Accor mais à l'époque c'était très difficile d'accéder à un boulot à distance en France, ce qui n'était pas le cas pour l'Angleterre. Je suis arrivée en France en 2012 et j'ai déposé mon CV pour un poste d'assistante de direction, peu importe le domaine, j'ai essayé chez Accor. J'ai eu l'opportunité de travailler pour une entreprise dans le domaine des supports applicatifs, de l'accompagnement, du développement de projet, qui avait pour principal client Accor. J'ai donc travaillé comme chargée de déploiement pour Accor, le but était d'implanter tous les projets que sortait Accor en termes de distribution, en termes de procédures de réception pour les hôtels du parc français, donc à l'époque c'était quand même 2000 hôtels. J'ai eu une super opportunité et j'ai pu me développer, et au bout de deux années je pense qu'Accor, donc les personnes qui travaillaient pour Accor, ils m'ont repérés et m'ont dit que j'avais fait un excellent travail, ils souhaitaient m'intégrer directement dans le groupe et on vous propose une opportunité d'aller au Sénégal, d'être chargé de déploiement pour le continent Afrique et être basée à Dakar. Donc depuis ma petite réception où je rêvais du Sénégal, ça s'est vraiment réalisé. Suite à cela je suis arrivée sur le continent, j'ai pu voyager énormément, dans les hôtels, coacher et accompagner des équipes de réception, de déployer et j'ai pu contribuer à un énorme projet de transformation culturel et digital pour l'ensemble des hôtels qui étaient dans le périmètre Afrique. Ce qui s'est très bien passé on a même été récompensé par le groupe. Suite à cela, la clientèle avec les clients me manquait, je voulais aussi rendre vivant tous les projets que j'avais pu déployer. A partir de là j'ai eu un directeur des opérations d'un certain périmètre d'hôtel qui est venu vers moi et qui me dit qu'il me voit en tant que directrice d'hôtel, et j'étais intéressé car la première fois quand j'ai commencé mon poste à Ibis budget, j'avais dit à la directrice qui m'avait accueilli et qui m'avait offert cette opportunité que je voulais être directrice comme elle. J'ai pu participer à un programme The Internal Hospitality Management avec l'ESSEC et Accor, c'est un programme justement qui forme les directeurs d'hôtel, et c'est une sélection sur tous les candidats du monde du groupe Accor et ils n'en sélectionnent que 30 sur des critères, des dossiers etc... Et j'ai

eu la chance d'être sélectionné et pendant un peu moins d'un an on a fait de la formation, on rencontrait un groupe de travail, on travaillait sur des projets à la fois en distance et en physique on a pu se retrouver dans certains pays puis on a dû présenter un projet devant les grosses têtes du groupe. On a dû présenter des concepts pour le Sofitel des Champs Élysées et tout de suite après, dès que j'ai accompli cet accompagnement ils m'ont fait une première proposition dans un bel hôtel du continent qui était le Novotel Abidjan, c'est un hôtel de 258 chambres avec 8 salles de réunion, en tant que directrice d'exploitation. Ce qu'on appelle plus communément directrice des opérations et ensuite j'ai eu mon premier poste de direction l'année dernière avec le poste que j'occupe actuellement en tant que GM en plus pour l'ouverture d'un hôtel. Une super aventure et ce qui est sympa c'est que dans cette même entreprise, j'ai pu me développer dans plusieurs domaines. Je n'ai pas senti l'ennui, je n'ai pas ressenti l'envie d'aller voir une autre compagnie, même si je suis toujours ouverte à l'attention, j'ai toujours été loyale parce qu'on m'a toujours donné des propositions derrière, par rapport à mes envies d'évolution et c'est ce qu'il y a de plus beau dans mon histoire avec Accor. J'ai pu grandir avec eux dans différents domaines et expertises.

**HL : On peut dire que le groupe vous a beaucoup accompagné dans toutes vos ambitions ?**

B : Ah oui, depuis 2008 lorsque j'ai commencé et je suis encore avec eux. Et c'est bizarre parce que je n'aurai jamais fait comme nos parents, 20 ans dans une entreprise, je fais partie de cette génération qui n'hésite pas à prendre des risques et aller voir ailleurs, mais comme je le disais précédemment, ils ont su faire en sorte que je m'épanouisse. Déjà en avançant dans mon projet professionnel mais aussi en tant que femme noire et africaine, ce qui n'est pas évident. Je suis l'une des seules femmes noires et directrice ici. Ils m'ont vraiment accompagné tout au long de ma carrière.

**HL : Pour poursuivre sur le sujet, je ne sais pas comment est la situation à Kinshasa, mais en France le secteur rencontre de gros problèmes de recrutement. Pensez-vous que les problèmes de recrutement peuvent être une limite à leur volonté d'atteindre les 35% de femmes directrices ?**



B : Il ne faut pas tomber dans forcément 35%, la réalité c'est que moi je suis dans la volonté de recruter des femmes à des postes de superviseurs, mais finalement ça a quand même été difficile de trouver ces profils là. Alors je me demande si le problème ne vient pas de la culture du pays, ont elles peur d'oser ? Je ne saurais trop dire. Après c'est tout à fait envisageable et on le voit de plus en plus, moi c'est un homme qui m'a porté jusque là. En terme de recrutement, personnellement j'ai énormément d'autres facteurs qui impactent avant cela. Déjà d'avoir des gens qualifiés et compétents au Congo ce n'est pas un pays touristique à la base, nous n'avons pas d'écoles de tourisme et d'autant plus d'hôtellerie. J'arrive ici dans une démarche à la fois gestionnaire mais aussi de formatrice. Le but est aussi de transmettre, en ce qui concerne mon expérience à Kinshasa.

**HL : Et ce n'est pas compliqué du coup de fidéliser vos employés, que vous accompagnez dans la formation ?**

B : Très compliqué, pour vous dire, comme ils n'ont pas de vision claire de leur parcours professionnel et avec les réalités au quotidien, ils ont vite fait de partir pour un peu plus d'argent sans voir la valeur ajoutée de pouvoir entrer dans une entreprise comme Accor. Beaucoup de personnes m'ont lâchés au dernier moment pour l'ouverture parce qu'un autre hôtel ouvrait à côté, un Hilton, et forcément ils proposaient des salaires plus intéressants que chez Accor. Donc oui la fidélité est compliquée. Par contre nous essayons d'avoir du personnel engagé, en tout cas c'est mon objectif, parce que l'énergie que l'on va donner pour l'accompagnement, en tout cas pour les middle manager et les managers, nous devons être sûrs qu'ils ont un vrai projet professionnel. Et nous, nous devons leur donner une vision, un accompagnement et de vraiment suivre les étapes, pouvoir donner des objectifs, de pouvoir les évaluer et de vraiment contribuer à leur évolution, comme moi j'ai pu en bénéficier.

**HL : Pour reprendre le fait que les femmes n'osent pas, pensez-vous que si le groupe communiquait davantage sur le parcours de femme qui ont réussi à atteindre des postes à responsabilité, auprès des employés du groupe, cela**

**permettrait de mettre en place un cercle vertueux et permettrait aux femmes d'oser davantage et leur donner cette impulsion qui leur manque à se lancer ?**

B : Bien sûr, je pense que ça peut toujours donner le déclic à certaines, que c'est possible. Personnellement, j'ai une nature assez timide pour pouvoir parler de mon parcours avec beaucoup d'humilité et même moi j'ai du mal à me confier, c'est bizarre.

**HL : La deuxième partie de mon mémoire est davantage concentré sur les difficultés pour les femmes à concilier leur vie personnelle et leur carrière, est ce que dans votre parcours, vous avez été confrontée à faire des choix pour atteindre ce poste de directrice ?**

B : Non parce que je n'ai pas d'enfants donc je jouit d'une liberté, je ne me sens pas forcément contrainte. Toutefois, et je pense qu'au delà de ça et au delà d'être une femme, avoir un équilibre de vie entre le travail et la vie personnelle c'est très important. Surtout dans le domaine de l'hôtellerie, c'est beaucoup d'heures, beaucoup de temps, et on a tendance à s'oublier. Et j'imagine que c'est d'autant plus le cas lorsque l'on est mère de famille. Après je connais des personnes qui s'en sortent très bien ainsi, on s'adapte à tout cela mais c'est sûr que ce n'est pas évident.

**HL : Pensez-vous qu'il pourrait être intéressant que le groupe aide davantage les parents en mettant en place sur les gros porteurs des garderies par exemple ?**

B : Ce serait top, c'est une super idée et je vous le dis tout de suite parce que j'ai déjà eu des personnes en entretien, qui ne pouvaient pas par exemple à la restauration, au service du petit déjeuner qui commence à 6h30, nous on peut pas faire de différence selon si les personnes ont des enfants ou pas, ce serait injuste. Par contre si on met en place des structures pour pouvoir laisser ses enfants oui ça aiderait énormément. Du coup je n'ai pas pu recruter cette personne qui me semblait très bien, mais je savais que si je lui laissais cette flexibilité parce qu'elle avait des enfants, comment j'aurais fait avec le reste ? Mais on peut en tant qu'employeur, faciliter oui si on a l'espace pour.

**HL : Et les moyens également, qui pourrait venir du groupe**

B : Et les moyens tout à fait parce que nous sommes gérés par des propriétaires donc c'est eux qui financent. Mais oui on devrait le faire pour ceux pour qui c'est possible, les gros porteurs, ça devrait être obligatoire lorsque l'on fait des contrats de management, comme l'infirmierie.

**HL : Au-delà de la garderie au sein même de l'établissement, le fait que le groupe puisse apporter une aide financière pour la garde des enfants ou réserver de places au sein des crèches du secteur.**

B : Après nous, sur notre continent c'est plus compliqué, parce que sinon on va remplacer ou substituer l'Etat et tout ce qu'il doit faire parce que dans la plupart des pays il n'y a rien à faire et ce sont beaucoup les entreprises privées qui font pour leur salariés pour être honnête. Par exemple moi, lorsque je pense à la garderie d'enfants ce serait d'avoir la possibilité pendant leur allaitement ou leur période qu'il y ait une garderie mais limité à un certain âge d'enfants. Après ça se discute entre les syndicats, comment chaque entreprise peut contribuer à son personnel. Nous par exemple sur le continent il y a déjà les primes de rentrée, les primes scolaires, les primes de fêtes d'années, on fait beaucoup de choses pour se substituer socialement à l'Etat dans les pays Africain, ce qui est complètement différent en Europe. Il faut aussi prendre en compte les réalités locales de chaque pays. En France ils auront peut être plus de facilité de le faire qu'à Kinshasa.

**HL : La dernière partie de mon mémoire concerne davantage l'accompagnement du groupe, on l'a déjà évoqué par rapport au fait de partager davantage des parcours de femmes qui ont réussi etc... Est ce que vous auriez des idées d'actions que le groupe pourrait mettre en place afin d'inciter et d'encourager les femmes à atteindre ces postes ?**

B : Davantage de visibilité sur les femmes qui ont réussi oui, du mentoring pour que les femmes prennent confiance et qu'elles acceptent de prendre du pouvoir, ce qui est

encore difficile aujourd'hui encore pour les femmes. Avoir beaucoup de petit workshop, des sujets à thème, des conférences qui concernent les femmes oui je pense que ça peut être intéressant et aider au niveau du groupe.

**HL : Y a t'il un sujet, une idée ou autre que je n'ai pas évoqué et qui vous semble utile sur ce sujet ?**

B : Je pense avoir tout dit mais oui s'il y a des sujets thème, je dirai de faire confiance à leur intelligence émotionnelle qui est très importante et qui est une valeur sûre pour les entreprises je pense, moi qui participe beaucoup à des réunions où il n'y a que des hommes, je peux vous garantir que des fois on met de l'eau dans le vin. Un second point c'est qu'elles n'aient pas peur de prendre du pouvoir, ça peut faire peur parce que généralement ce mot est associé aux hommes, je trouve que c'est important de discuter des sujets plus intime dans le développement, et ça peut les rassurer d'entendre qu'il y a des femmes qui se posent les mêmes questions qu'elles, qui vivent les mêmes choses qu'elles et que c'est possible malgré tout et que c'est une force au contraire. Moi je le vois de cette manière, notre sensibilité, notre façon d'être femme, ça contribue énormément à la société, et encore plus à l'entreprise.

**HL : Et c'est aussi ce que l'on recherche aussi beaucoup chez les managers maintenant, le bien être des employés et cette proximité est plutôt bien vue.**

B : Tout à fait, et d'avoir aussi notre perception au moment des décisions, parce que des fois au moment des décisions, elles sont prises vraiment par les hommes, le mâle alpha, au-delà d'une certaine cohérence et du bien être du groupe. C'est pour ça des fois je participe à des réunions je suis la seule femme et je me sens seule. Sur la place à Kinshasa il y a ma collègue directrice des opérations avec qui vous allez aussi vous entretenir mais sinon dans les réunions décisionnaire oui je suis toute seule, ce n'est que des hommes qui décident. Et même dans mon parcours, en tant que chargée de déploiement pour l'Afrique, à part les équipes que j'avais dans les hôtels, ce n'était quasiment que des hommes. Mais ça évolue, avant c'était pire, aujourd'hui il y a de plus

en plus de femmes directrices et ça se voit, peut être pas dans ma région. Et ce serait bien de regarder aussi dans les conseils d'administrations et autres.

Remerciement et prise de congé.

**Annexe H : Retranscription entretien avec une directrice d'exploitation chez Pullman 5\* du groupe Accor (C)**

**HL : Pour commencer, pouvez-vous me présenter votre parcours scolaire et professionnel ?**

C : J'ai eu un long parcours, un peu atypique, mais il est super et s'il était à recommencer je le ferai de la même manière. Après mon baccalauréat que j'ai fait à Blois, je me suis dirigé vers des études de droit, puis une école de commerce parce que ne me retrouvais plus dans le droit et je ne me voyais pas continuer dans la magistrature et encore moins des études d'avocat etc donc j'ai fait une école de commerce à Tours. En sortant de cette école de commerce j'ai commencé à travailler, après avoir fait le salon de l'emploi qui se tient chaque année, j'ai intégré les laboratoires Pfizer où j'ai travaillé pendant 8 ans. Pour la petite anecdote pendant l'entretien on m'a dit vous avez fait du droit, une école de commerce et vous souhaitez commercialiser des médicaments ? Ce à quoi j'ai répondu que lorsqu'on sait commercialiser, même un caillou on saurait le vendre. Donc huit ans au laboratoire Pfizer où j'ai commencé comme déléguée médicale et j'en suis sortie business team leader. Je me suis laissé deux années pour avoir des enfants puis j'ai intégré le groupe Accor à la base, malgré le niveau d'étude que j'avais et l'expérience de huit années au laboratoire j'ai intégré au standard de la direction générale. J'ai fait une année de standard et après ça j'ai su me faire remarquer, par chance par le fondateur, pour la petite anecdote il arrivait tous les matins aux alentours de 9h00 à la direction générale, et donc quand il arrivait il prenait l'ascenseur et son chauffeur arrivait avec son cartable. Étant au standard, je l'accompagnais et des fois je portais le cartable, et on a eu l'occasion de discuter et je lui ai dit que j'étais au standard et que je m'y ennuyais affreusement mais que le groupe Accor faisait partie de mes ambitions et donc j'étais au standard et c'est pas grave j'y restais. Il me demandait ce que j'avais envie de faire, je lui ai dit que moi j'avais envie d'aller dans les opérations. J'ai eu la chance de rencontrer le directeur des RH groupe et j'ai commencé mon expatriation comme ça directement et je suis partie, toujours pour le groupe Accor, à travailler dans des hôtels, au Maroc, au Sénégal, en Côte d'Ivoire, et actuellement au Congo. J'ai commencé dans

l'exploitation en tant que responsable relations clients, ça a duré deux années, ensuite j'ai eu un poste de directeur de réception pour un Sofitel en côte d'ivoire puis directeur expérience client. Bien que ce soit ressemblant avec la relation client c'était tout de même une évolution parce que la relation client est spécifique sur les réclamations et sur la gestion des réclamations et la satisfaction client, alors que l'expérience client englobait un peu tout dans le sens où il y avait la conciergerie, le standard téléphonique, c'est transverse à tout l'hôtel. Je travaillais avec le F&B, le restaurant, le commercial etc... Ce poste m'a beaucoup marqué. Puis directrice hébergement et aujourd'hui je suis hôtel manager au Congo. Je suis passée par tous les échelons, toutes les marches pas à pas et certaines marches même en deux fois.

**HL : Ça fait combien de temps maintenant que vous évoluez au sein du groupe Accor ?**

C : Depuis 13 ans

**HL : Et vous avez le sentiment qu'ils vous ont bien accompagnés dans vos ambitions ?**

C : Alors sur l'accompagnement moi je dirais plutôt que j'ai été chanceuse et que j'ai fait de bonnes rencontres et j'ai rencontré des personnes clés à chaque fois. Quant à l'accompagnement j'aurai à redire sur l'accompagnement du groupe parce que j'ai bousculé les choses, je pense que dans ma nature dégourdie j'ai su me faire remarquer, j'ai un peu forcé certaines portes, par exemple en étant directrice expérience client, un poste où j'étais très à l'aide, j'ai regardé ce que le groupe faisait et proposait donc c'est là que j'ai fait le projet Heartists, c'était vraiment un magnifique projet et j'ai un peu bousculé pour faire partie de ce projet, j'ai bousculé pour faire partie du projet RIISE, dans la même idée de faire évoluer les femmes etc... J'ai un peu forcé, je pense que Accor a de superbes projets, mais ce sont des projets maintenus en Europe, et pour l'Europe. En étant un peu loin derrière quelques océans j'ai le sentiment que c'est un peu plus difficile, il faut un peu bousculer les choses, mais c'est faisable.

**HL : Je ne sais pas si le recrutement est un problème à Kinshasa, mais pensez-vous que les problèmes de recrutement que rencontre le groupe, peut être une limite à atteindre leur objectif ?**

C : Je ne pense pas que ça puisse être une limite, sur le Congo ça reste difficile dans le sens où, de ce que moi je vois, le niveau d'étude des femmes au Congo est moins élevé que celui des hommes, ça pourrait déjà être une explication. Après sur la partie expatrié, je pense que la parité pourrait y être mais elle n'y est pas parce qu'on a plus de difficulté à proposer une expatriation à une femme qu'à un homme. Le côté femme est un facteur bloquant et du coup les propositions ne nous ont pas faites facilement parce que d'emblée on se dit "parce que c'est une femme, systématiquement il y a les enfants qui viennent, pas systématiquement l'époux, s'il y en a un mais s'il y a des enfants, ils seront forcément dans les bagages alors qu'un homme accepterait de prendre un poste sans que sa famille ne le suive. Je pense que ça fait partie de l'un des points bloquants, en tout cas pour ce qui est de l'expatriation, ce qui peut expliquer que l'on retrouve plus facilement des hommes. Si je prend l'exemple du Congo où je suis, un autre facteur bloquant pourrait être le fait qu'un homme peut donner le visa d'établissement à son épouse, et pas le contraire. Dans mon cas, mon mari n'a pas pu me rejoindre dans le sens où le fait que j'ai un contrat de travail ne lui permet pas de me rejoindre, il peut venir pour des petits séjours d'une semaine mais pas plus.

**HL : Et le groupe n'a pas son mot à dire dans ce type de situation, c'est une question politique, Accor ne pourrait rien y changer ?**

C : Non, là où le groupe pourrait intervenir et aider, ce serait dans le package d'expatriation, prévoir deux ou trois billets d'avion pour le conjoint, parce que ça coûte de l'argent, moi mon époux vient me voir mais à chaque fois c'est 1500€. Donc quelque part on se dit qu'on évolue mais ça nous coûte d'évoluer. Ce qu'il faudrait c'est que le groupe, lorsqu'il propose des postes d'évolution à des femmes, puisse aussi se renseigner aussi sur la politique du pays, quelle est la politique d'expatriation, comment



faire pour faciliter, se rapprocher des ambassades etc... Même si ça ne dépend pas du groupe, le groupe pourrait prendre cela en compte.

**HL : Justement le point suivant de mon mémoire concerne la difficulté à concilier vie personnelle et carrière professionnelle, vous avez dû faire des choix dans votre vie, faire des concessions etc ?**

C : Beaucoup, en effet c'est pas facile dans le sens où pour moi, avant la retraite j'avais envie de me dire j'ai fait un cheminement, même si je ne suis pas arrivée au top du top j'ai fait un beau cheminement et j'ai eu une belle évolution de carrière. Par contre des sacrifices il y en a eu tout le long, ne serait-ce que ce sacrifice de cette "séparation" et pour que lui continue de travailler, il a aussi ses activités mais c'est un choix pendant deux ans où nous ne vivons pas ensemble, je suis avec mes filles mais je ne suis pas avec mon mari. Parce que, la femme pour évoluer peut même mettre sur la balance cette stabilité là, parce qu'elle joue dans la stabilité même pour les enfants, on arrive à trouver un bon équilibre mais quelque part ça a été un choix à faire, un choix de se dire ok j'accepte de partir à l'étranger pour pouvoir évoluer parce qu'en France, ces postes là ne me sont pas proposés ou donnés.

**HL : Parce qu'actuellement si on vous proposait un poste en France, vous souhaitez y revenir ?**

C : Ah oui complètement ! Oui bien sûr, si dans les propositions qui me seront faites pour finaliser en beauté, moi ce serait rentrer à ma base.

**HL : Et concernant les enfants, est-ce que globalement vous pensez qu'il serait envisageable sur des gros porteurs de mettre en place des garderies pour faciliter l'évolution et fidéliser les femmes ?**

C : Ah oui complètement, puisque lorsqu'on travaille on doit trouver le bon équilibre entre le travail et la vie de famille. Et cette vie de famille est centrée autour des enfants, on peut être optimal dans ce que l'on fait, que si on est rassuré d'avec qui sont les

enfants et je pense que ça pourrait aider. Cela dit, il y a toujours en Europe et ailleurs des structures qui facilitent la gestion des enfants, mais c'est sûr que dans les grands hôtels, s'il y a une garderie ou un système de centre aérée, bien sûr ça faciliterait. Accor gagnerait plus et ce serait plus simple de faire évoluer les femmes si ces systèmes là étaient pris en compte.

**HL : Et justement par rapport à ce sujet, vous avez du mal à fidéliser les employés au sein de votre structure ou ce n'est pas un problème ?**

C : En Afrique c'est moins un problème dans le sens où l'aide ménagère est plus accessible. En général les employés que nous avons et que nous faisons évoluer ont une aide ménagère à domicile et donc une nourrice à domicile pour s'occuper des enfants, là nous avons une cheffe qui va se former en pâtisserie, elle peut partir sans problème deux semaines et revenir sans que cela ne soit bloquant d'avoir les enfants. C'est un plus en Afrique. Par contre, en Europe où c'est un peu plus coûteux d'avoir une aide à domicile, avoir un système de gestion sur place des enfants, d'occupation des enfants, ça faciliterait à l'évolution et la fidélisation. C'est vrai que c'est très prenant en termes de temps, pour être optimal on est vraiment sur des emplois du temps qui sont quand même assez lourds et forcément il faudrait pouvoir occuper les enfants. Et le groupe peut aider ne serait-ce qu'en donnant l'accès à ces postes aux femmes, elles ont déjà des responsabilités personnelles, qui sont les enfants, ce qui est plus rare chez les hommes, en général ça incombe plus aux femmes. Il faudrait dans le package qui est proposé aux femmes, de pouvoir poser la question, est ce que vous auriez besoin d'une aide en terme de garde d'enfants, est ce que le fait de prendre tel poste engendre des coûts supplémentaires pour vous etc... Le groupe pourrait le proposer et l'inclure dans son processus de recrutement.

**HL : Dans la troisième partie de l'étude j'aborde plus l'accompagnement du groupe dans l'évolution, on l'a déjà évoqué précédemment, est ce que vous pensez que le groupe met suffisamment en avant son objectif ?**

C : En tout cas, lorsqu'on va le chercher parce qu'on en a entendu parler, on trouve des informations dessus. Par contre, il n'y a pas de communication de la part du groupe, de la même manière que l'on reçoit des informations qui sont quasiment mensuelles, de ce qu'il se passe au niveau du recrutement, d'une nouvelle organisation ou de nouveaux logiciels de gestion. Ces informations ne sont pas transmises, nous n'en avons pas connaissance, il faut en entendre parler par quelqu'un qui était déjà dedans, ce qui a été mon cas. C'est une collègue qui était en France qui m'a dit "tu as entendu parler de RIISE", WAAG précédemment et non je ne connaissais pas donc c'était vraiment du bouche à oreille et ensuite j'ai recherché sur la plateforme Accor, et là on en parle quand même beaucoup. C'est là que je m'y suis intéressé et qu'encore une fois j'ai bousculé les choses, en écrivant à Dubaï, en m'inscrivant sur un congrès et en étant le représentant RIISE pour l'Afrique de l'ouest. J'ai été le représentant pays de Riise mais parce que je suis allée chercher, ça m'intéresse, invitez-moi à une conférence etc... Je suis allé au devant mais ce n'est pas parce que le groupe communique dessus.

**HL : Justement à ce sujet, je l'ai évoqué avec une directrice qui me disait qu'au delà de respecter les quotas, et que l'on souhaite respecter des quotas, est ce qu'il ne serait pas plus judicieux de parler des femmes qui ont atteints ces postes de directions, de leurs parcours au sein du groupe etc ? Ce qui donnerait l'impulsion.**

C : Absolument, c'est une action que Accor gagnerait à faire, c'est une action de promotion de ce projet. C'est un superbe projet et depuis quelques années maintenant, une petite dizaine d'années nous parlons de ce projet. Nous ne sommes pas à ce chiffre là parce que tout simplement, on se dit, c'est encore un projet de plus et au final est ce que l'on pousse ce projet ? Est ce qu'on le met en avant ? Est ce que ces femmes qui y arrivent sont une fierté pour Accor d'y être parvenu? et je pense que la plus belle manière de le montrer serait de présenter ces témoignages et raconter ces success story. Comme je vous le disais moi j'ai été chanceuse, je ne le prend pas comme une évolution parce que j'ai eu un accompagnement mais parce que moi j'ai été chanceuse d'avoir été au bon endroit au bon moment. Pas parce que je suis entrée dans un système de mentoring et d'accompagnement qui m'a permis d'évoluer, pas du

tout. J'ai du chercher et me débrouiller par moi même. Le groupe gagnerait en termes d'actions qu'ils pourraient encourager d'autres femmes d'y arriver et de se dire "moi aussi je vais bousculer les choses." Oui ce serait une bonne chose de parler de ces femmes là, de mettre en avant une femme tous les mois ou tous les trimestres, elle raconterait son parcours et elle pourra dire et expliquer que c'est une belle aventure, elle est possible, elle est faisable, en local ou en expatriation. Je pense que c'est une belle action que Accor pourrait mettre en place.

**HL : Et par rapport à ça, pensez-vous que pour être directrice il est préférable d'être mobile, et être capable de bouger là où les opportunités se présentent ?**

C : Je pense que le fait d'être mobile facilite oui, le marché français par exemple est un marché qui a été bien exploité déjà. et le groupe Accor s'étend dans le monde, le fait d'être mobile faciliterait l'obtention de ces postes là oui.

**HL : Y a t'il un sujet sur lequel vous souhaitez revenir, une idée de développement que je n'ai pas évoqué ou autre ?**

C : C'est un super sujet et le mettre de cette façon en surbrillance est une bonne chose, parce qu'on a l'impression que c'est un sujet endormi, un petit peu sous-jacent à chaque fois. Je pense que ce serait une bonne chose de le communiquer et de l'envoyer par exemple au service RIISE, au siège pour montrer que c'est un de leur sujet qui a intéressé et qui intéresse toujours les étudiants, qui sont les futurs directeurs qui s'attendent et qui croient en cette possibilité. Il faut les pousser et les inciter à continuer.

Remerciements et prise de congés.

**Annexe I : Retranscription entretien avec une directrice d'un Pullman 5\* franchisé Accor (D)**

**HL : Pouvez-vous me présenter votre parcours scolaire et professionnel qui vous a amené jusqu'à votre poste actuel ?**

D : Alors j'ai eu un parcours qui m'a amené dans l'hôtellerie un peu par hasard, quand j'étais jeune j'étais partie vivre aux États-Unis ce qui a déterminé tout mon parcours jusque là puisque quand je suis partie j'avais 17 ans donc j'étais en première et je suis partie dans un endroit où il n'y avait pas d'école française donc il a fallu que je bifurque sur le système américain directement. Et donc quand je suis rentrée en France je n'avais pas d'équivalence et il a fallu que je trouve une école qui m'accueille avec le diplôme américain et sans le baccalauréat parce que je n'avais pas du tout envie de refaire une année de lycée. Donc j'ai fait une école de commerce américaine à Paris l'American Business School et cette école faisait partie d'un consortium de plusieurs écoles dont des écoles françaises. J'ai donc fait la quatrième année dans une école française qui était en partenariat avec le groupe Accor et d'autres groupes pour les stages de fin d'année. C'est comme ça que je suis tombé dans l'hôtellerie en stage de fin d'étude. J'ai fait ce stage dans un énorme Sofitel à Paris, qui m'a permis ensuite d'être embauché, j'ai fait un stage en fonction de finance, j'étais au contrôle de gestion et c'était une grosse structure il y avait une quinzaine de personnes qui travaillait en comptabilité et finance dans l'hôtel. Donc j'ai commencé en contrôle de gestion en stage et j'ai été embauché comme comptable à l'issue du stage et j'ai gravi les échelons petit à petit. L'hôtel a été racheté par Marriott et à ce moment j'étais prête à prendre un poste de direction financière, être vraiment directrice financière mais voilà le rachat a fait que les nouveaux directeurs ne me connaissaient pas forcément, c'est la période où j'ai eu un enfant je suis partie en congés maternité et il y a eu un offre de poste chez Marriott pour un poste de DAF qui a été proposé à mon remplaçant, donc le monsieur qui m'a remplacé pendant mon congés maternité. Personne n'avait pensé à me le proposer sachant que je revenais un mois ou deux après. C'est vrai que ça avait fait un petit grain de sable dans ma relation avec Marriott et j'ai décidé de quitter cet hôtel. J'ai postulé pour un premier poste de DAF dans un hôtel qui était franchisé, le

HolidayInn Place de la République à l'époque. J'ai fait mes armes de DAF chez HolidayInn puis Accor m'a rappelé pour me proposer le poste de DAF au Pullman à la Défense. Tout ça en étant jeune maman, avec deux enfants en bas âge, je vivais à 1h15 de mon lieu de travail, toutes les complexités qu'on peut avoir à Paris et toutes les complexités qu'on peut avoir en étant une femme qui prend des responsabilités et qui évolue dans la hiérarchie. Tout ça a fait que Paris m'a épuisé avec des enfants tout petits, un poste s'est libéré à Toulouse, j'ai candidaté pour descendre dans le sud et trouver un poste qui me permettait un équilibre vie professionnelle et vie personnelle plus confortable. Je suis donc arrivée sur une beaucoup plus petite structure puisque sur Paris je n'avais fait que des 800 et 900 chambres et le plus récent c'était 400 chambres. Et donc la question s'est posée, est ce qu'en partant à Toulouse sur un 125 chambres, enfin la j'ai 224 chambres, j'avais peur que ça me pénalise dans mon évolution mais j'ai tout de même fait ce choix là. J'ai continué en tant que directrice financière, vous voyez mon parcours toujours dans les fonctions comptabilité et finance dans les opérations. Et au bout de quelques années à Toulouse j'ai participé au programme de promotion des managers pour en faire des directeurs qui s'appelaient IHMP à l'époque chez Accor, qui était vraiment un programme, sur un semestre on se réunissait trois fois 15 jours ou trois semaine, c'était une grosse formation avec des consultants externes qui venait de grandes écoles comme l'ESSEC. Ça nous a permis de toucher à tous les sujets, le marketing, la distribution, créer un nouveau concept, qui nous aide à phosporer et se mettre en situation et gagner en visibilité pour les recrutements également. A l'issue de cette formation j'ai candidaté pour un premier poste de directrice dans un hôtel à Lyon, ma candidature n'a pas été retenue mais je faisais partie des deux candidates en liste donc c'était déjà une belle performance. Suite à cela, le covid est arrivé, ce qui a mis un frein aux possibilités d'évolution et de changement donc je suis restée à Toulouse. Après le COVID, l'hôtel a été racheté, donc on est passé d'Accor Invest à un groupe de franchisé. J'ai vécu la transition et en tant que DAF il y a beaucoup de sujet à aborder, beaucoup de renseignements à donner, il faut une grande disponibilité pour répondre à beaucoup de questions suite à la vente etc... C'était un sujet très intéressant. Notre directeur est parti il y a quelques mois donc on m'a demandé de prendre son poste en interim, en attendant de trouver le bon candidat et finalement ça s'est bien passé, tout le monde était content de mes résultats

même si ça faisait peu de temps et peu de recul, les actionnaire du groupe étaient content de m'avoir sur ce poste et ont finalement décidé de me confier la direction ferme et définitive. J'ai donc eu un parcours assez linéaire, je n'ai pas candidaté à des postes différents etc mais à chaque fois j'ai eu la chance de tomber au bon moment et d'avoir les bonnes opportunités que j'ai su saisir. Il y a aussi une part de chance avec le nouveau groupe qui est arrivé sur les hôtels, je pense qu'ils étaient confiant en connaissant mon parcours et en mes capacités en faisant connaissance avec moi. Mais tout ça s'est un peu fait par hasard on va dire.

**HL : Nous allons maintenant aborder le sujet du recrutement en hôtellerie, il est vrai que le secteur rencontre de gros problèmes à ce niveau, cela doit avoir un impact sur la difficulté à recruter des femmes aux postes de direction. Est-ce qu'à votre échelle vous ressentez ces difficultés ?**

D : Oui, ça devient de plus en plus compliqué, ce phénomène est beaucoup plus présent sur les collaborateurs et moins sur les postes de management et de middle management où c'est plus stable. Les personnes ont moins de mal à rester sur leur poste ou en tout cas saisir des opportunités d'évolution. C'est vrai que sur les premiers échelons, les premières catégories d'employés comme les postes de réceptionniste, de serveur, commis de cuisine, nous avons du mal à fidéliser. Ça fait partie des questions que nous devons nous poser : comment on fait ? Qu'est ce qu'il faut changer en tant qu'employeur et comment allons-nous réussir par la suite à amener ces jeunes vers des postes de manager.

**HL : Mettez-vous déjà en place des actions afin de fidéliser les employés ou est ce que ce sujet est encore en questionnement ?**

D : On a déjà des choses en place mais force est de constater que ce n'est pas suffisant. Il y a eu des réévaluation de rémunération, on essaye de faire vivre le bien être au travail, on fait des sorties, on organise des déjeuners avec l'ensemble de nos collaborateurs suivi d'une réunion pour communiquer sur les résultats, les enjeux de l'entreprise, la vision stratégique de l'entreprise à court terme et à moyen terme. On

essaye de mettre en place des actions en termes de RSE aussi, on a un partenariat avec des apiculteurs donc on parraine une ruche et on organise une visite par an pour aller voir le rucher, les abeilles et en apprendre plus sur tout ça. On a pas mal d'actions, on a également fait du nettoyage sur les bords du canal du midi, on essaye de faire des actions un peu à enjeux sociales ou sociétales, on a du mal à mobiliser sur ces activités là. Donc à la réunion que nous avons faite au mois de juin j'ai demandé directement aux collaborateurs si ça les intéressait et ce qui les freinait pour s'inscrire. On propose des activités mais nous n'avons pas la mobilisation derrière, donc pour l'instant nous n'avons pas encore toutes les réponses mais nous continuons, on essaye d'animer les choses mais c'est vrai que nous avons du mal à savoir ce qui intéresse, et ce qui fait que les collaborateurs auront envie de s'investir. Je trouve que l'on a perdu en investissement personnel.

**HL : c'est vrai que c'est ce qui ressort beaucoup des nouvelles générations qui ont tendance à moins s'investir dans une même entreprise et dans le travail, ce qui est dommage dans une entreprise comme Accor qui peut offrir de grandes possibilités en termes d'évolution, maintenant un autre problème qui est lié à l'hôtellerie c'est la difficulté à concilier la vie personnelle et la carrière professionnelle, d'autant plus pour les femmes, avec les enfants ou la vie de famille, quel est votre ressenti à ce sujet ?**

D : Alors, personnellement oui j'ai fait beaucoup de concessions, j'ai beaucoup donné à l'entreprise. C'est un mode de fonctionnement qui me convient c'est à dire que tout en ayant quand même un équilibre que j'ai toujours respecté, j'ai toujours eu besoin d'avoir du temps pour ma famille mais il y a eu un moment donné dans ma carrière où il était clair pour moi que si je voulais évoluer, il fallait que je m'investisse plus dans le boulot. J'ai donc fait des choix qui n'étaient pas forcément les plus faciles, ni les plus sereins mais qui m'ont permis d'en arriver où j'en suis aujourd'hui.

**HL : Et par rapport à cela, pensez-vous que le groupe pourrait faire plus en termes d'accompagnement pour les femmes ? Par exemple la mise en place de**



**garderie au sein des gros porteurs ou participer aux frais de garde, une collaboration avec des crèches etc ?**

D : Je ne suis pas sûr que ce soit réellement ça le problème ou l'enjeu. Nous n'habitons pas tous à côté de notre travail, on a pas tous la même façon de nous organiser et donc je ne sais pas si l'entreprise peut aider à soulager cet aspect là. Je pense qu'aujourd'hui on a de la chance de pouvoir faire du télétravail, moi à mon époque ça n'existait pas du tout, je n'avais même pas d'ordinateur portable tout simplement. Je pense que si l'on donne un peu de souplesse dans l'organisation ça pourrait faciliter. Après ce n'est pas applicable à toutes les fonctions, je pense aux fonctions plus opérationnelles. Moi j'étais dans les bureaux donc j'avais cette chance là. mais c'est vrai que sur les postes opérationnels, les horaires ne sont pas forcément aménageables, pas forcément en lien avec une activité du lundi au vendredi, pas forcément transposables à la maison etc... Je n'ai pas la solution mais je vois que nous allons vers des difficultés quand même parce que si personne ne veut travailler les soirs ou les week-ends, il y a tout un pan de l'activité, et pas que de l'hôtellerie restauration, qui ne va plus pouvoir fonctionner.

**HL : Et concernant l'accompagnement du groupe, vous avez été Accor, et d'autres groupes entre deux, vous y êtes revenue, pensez-vous que le groupe a mis suffisamment de moyens en place pour vous aider à évoluer ?**

D : Alors moi j'ai eu la chance de participer à ce programme IHMP, mais ça passe par le management direct, c'est à dire que c'est mon directeur d'hôtel à l'époque qui m'a parrainé, qui a parlé de moi au dessus de lui pour dire qu'il fallait me faire monter en compétence et que je rentre dans ce programme là. Je trouve que l'on manque, et ça fait 25 ans que je suis chez Accor, si l'on retire les années passées dans les autres groupes qui n'ont pas été très longs, je trouve que ça manque cruellement d'une gestion de carrière, que ce soit pour les hommes et les femmes. Donc oui nous sommes content, nous avons des supers bons manager, ils évoluent au fur et à mesure des opportunités qu'ils peuvent avoir mais on a pas un vrai plan de carrière. Et je trouve ça dommage, du coup nous avons des talents qui s'en vont, qui vont vers d'autres groupes. Je ne suis pas restée suffisamment longtemps chez Marriott et j'ai vécu une

situation pas très agréable du fait de ce poste qui ne m'a pas été proposé alors que j'étais en congés maternité, mais chez Marriott il y a plus une trajectoire qui est fixée. c'est à dire que lorsque vous entrez chez Marriott, en tant que adjoint de la restauration, on vous dira dans trois ans vous avez possibilité de passer directeur de la restauration, puis directeur d'exploitation et l'objectif est d'être directeur d'hôtel si c'est le souhait de la personne. Mais il y a un vrai plan de carrière, un vrai timing pré établi lors de l'embauche. Chez Accor on manque de ça et les employés peuvent rester sur le même poste pendant 5 ans, 10 ans, 15 ans et il ne se passe rien.

**HL : Et concernant la communication, surtout par rapport aux femmes, de mon expérience, si je ne l'avais pas étudié ou si je n'avais pas menée mes recherches, je n'aurai pas su en tant qu'employée de chez Accor, qu'ils avaient cet objectif de 35% de femmes aux postes de direction. Pensez-vous que la communication à ce sujet est suffisante ?**

D : Elle a été beaucoup plus active à un moment donné, lorsque toutes les entreprises du CAC 40 ont eu l'obligation de mettre en place des systèmes de promotion des femmes dans leurs organisations, à ce moment-là, la communication était bien faite autour du sujet. il y a de réseaux qui ont été mis en place, moi j'ai animé le réseau Waag qui est devenu Riise, sur la place de Toulouse en faisant intervenir des coachs, des formatrices, des formateurs sur le sujet de l'évolution de la femme dans la hiérarchie, la prise de confiance en soit, oser dire non etc... Tout ça fonctionnait très bien mais c'est une époque où le sujet était vraiment porté, c'était important. J'ai cru comprendre qu'actuellement il n'y avait plus grand monde pour s'en occuper au niveau du siège, et en fait s'il n'y a pas une personne qui porte ce sujet là on voit bien que ce n'est pas nous au niveau des hôtels qui vont réussir à faire ce genre de chose, on a besoin d'un budget pour faire fonctionner un réseau, et ce budget là, les opérations ne peuvent pas se le permettre parce qu'aujourd'hui moi je n'appartiens pas au groupe Accor, j'appartiens à un investisseur externe et une grande partie des hôtels aujourd'hui sont des franchises donc si on veut faire vivre quand même quelque chose au nom du groupe Accor, il faut que ce soit le groupe Accor qui finance et qui donne des budgets de fonctionnement pour ce genre de choses.

**HL : Après discussions avec d'autres directrices, nous parlions de la disparité des avis concernant les quotas, cela n'est pas toujours très bien perçue, que penseriez-vous d'une autre manière de mettre en avant les femmes, sous forme de podcast par exemple où nous pourrions présenter les parcours de femmes qui ont réussi dans le groupe ? Peut être que cela permettrait de montrer aux femmes qui n'osent pas, que tout est possible.**

D : Je ne pense pas que les femmes n'osent pas aujourd'hui, je suis assez persuadé qu'il y aura toujours un écart entre les hommes et les femmes, nous n'avons pas les mêmes fonctionnements ni les mêmes envies ou besoin. Est ce que ça vient de ces centaines d'années où nous avons été régi par les hommes, certainement que ça en fait partie. Mais je pense qu'il faudrait peut être aussi arrêter de faire culpabiliser les femmes sur leur manque d'envie d'évolution ou leur choix d'équilibre vie professionnelle et vie personnelle. Je pense qu'il faut que chacune se sente bien là où elle est et je suis assez d'accord sur le fait que les quotas ce n'est pas très juste parce que d'ailleurs ça nous est reproché de la part des hommes. On embauche les femmes au détriment des hommes, je pense que ce n'est pas non plus le bon message qui est véhiculé à ce moment-là. Je pense qu'il faut continuer de donner les moyens, il faut continuer d'en parler, il faut continuer de faire des animations, des formations, qu'on donne les moyens aux femmes de peut être donner ce courage là. Mais il faut aussi accepter qu'à un moment donné moi j'ai mis ma carrière en pause pendant les dix ans où j'étais à Toulouse parce que finalement ça m'allait bien de m'occuper de mes enfants et d'avoir cet équilibre et d'être à un niveau de responsabilité qui était juste suffisant et sans trop d'enjeux et sans trop de risques. Aujourd'hui mes enfants ont 16 ans et 18 ans donc je peux me permettre de passer plus de temps au travail, d'être un peu moins disponible pour eux et du coup c'est le bon moment pour moi de passer cette étape dont je rêve depuis 5 à 10 ans mais je pense qu'à l'époque ce n'était pas le bon moment. En fait il y a pleins de facteurs qui nous sont propres mais qui sont aussi liés à l'environnement dans lequel on évolue. C'est très complexe. En tout cas c'est sûr que nous sommes capables, tout autant qu'un homme, il faut effectivement que les femmes se mettent bien ça dans le crâne. Je ne sais pas comment vous les jeunes vous percevez le fait

d'oser, en sortie d'école, quelle est votre vision du monde du travail etc... Après je pense que ça passe beaucoup par le management, moi j'ai toujours été managé que par des hommes, je n'ai jamais eu de manager femmes, mais la majorité des hommes que j'ai eu comme n+1 ont toujours été équitables et ont su s'adapter par rapport à moi, par rapport à mes collègues femmes, par rapport à mes collègues hommes. Je pense qu'il s'agit juste de bon sens managérial et aujourd'hui c'est ça qu'il faut développer, plutôt que de faire ce clivage hommes et femmes. Nous sommes différents, deux hommes ne se managent pas de la même manière, un homme et une femme ne se managent pas de la même manière et deux femmes ne se managent pas de la même manière non plus. Plutôt que se concentrer sur le clivage homme et femme, ce serait plutôt d'amener les managers à se poser les bonnes questions, à agir de la bonne manière, se confronter aux problèmes de manière plus bienveillante, je pense que l'enjeu est là. Je le vois dans toutes les situations que je vis à l'hôtel, les gens ont besoin de reconnaissance, ils viennent me voir parce qu'ils ont envie de parler d'un sujet, ils peuvent être technicien, femme de chambre, chef de service, chacun vient me raconter sa petite histoire, ce qui s'est mal passé ou ce qui s'est bien passé et voilà je pense que tout le monde a besoin de discuter, d'être entendu et que de décisions justes et équitables soient prises. Si déjà on fait ça à la base, peut-être que tout le monde y trouvera son compte et qu'on arrivera à stabiliser un peu nos équipes, j'espère en tout cas.

Remerciement et prise de congé.

**Annexe J : Retranscription entretien avec une directrice de site Ibis Style 3\* et Mercure 4\* chez Accor (E)**

**HL : Pouvez-vous me présenter votre parcours scolaire et professionnel qui vous a mené jusqu'à votre poste actuel ?**

E : Bien sûr, j'ai 53 ans, concernant les études j'ai fait un bac général suivi d'un BTS en hôtellerie et restauration. J'ai commencé ma carrière en 1991 je suis partie dans un premier temps en Angleterre où je suis restée un an et demi dans le but de parfaire mon anglais. Ensuite j'ai principalement travaillé en France jusqu'en 2006 où j'ai décidé de partir à l'étranger et j'ai décidé de faire une partie de ma carrière en Afrique. Je suis restée 16 ans en Afrique de 2006 à 2022 puisque je suis revenue d'Afrique fin septembre 2022. J'ai effectué ma carrière principalement sur la partie hébergement et puis j'ai eu mon premier poste de direction début 2017, le 1er janvier 2017 exactement.

**HL : Et actuellement vous êtes donc à Paris ?**

E : Je suis à Paris, j'ai eu une nouvelle affectation depuis le 17 octobre 2022 où je gère deux hôtels, un qui se trouve juste à côté de l'opéra, à 5 minutes à pied. Et l'autre se trouve Place de la République, 107 chambres dans l'un des deux et 70 chambres pour le second.

**HL : La première hypothèse concerne les questions de recrutement, pensez-vous que ces problèmes de recrutement peuvent avoir un impact sur les difficultés du groupe à atteindre leur objectif ?**

E : ça peut être ça, le problème est que nous n'avons pas de critère, du moins, moi à mon niveau je n'ai pas de critères de recrutement puisque nous sommes vraiment en pénurie, comme vous l'avez dit de main d'oeuvre et que les personnes qui se présentent, en fonction de leur profil bien sûr, on ne fait pas attention à si c'est un homme ou une femme. Nous n'avons pas les moyens de faire du recrutement ciblé.

**HL : Et concernant ces problèmes de recrutement, mettez-vous en place au sein de vos deux hôtels, des actions dans le but de fidéliser vos employés ou pallier ces problèmes de recrutement ?**

E : Nous essayons d'améliorer la qualité de vie au travail, on essaye d'aménager les planning autant que nous pouvons, pour le bien être des collaborateurs, que ce soient des hommes ou des femmes, après il faut tout de même rester correct envers tout le monde. Je ne peux pas dire à une personne qu'elle ne fera que des matins et une autre qu'elle ne fera que des soirées. C'est assez compliqué, c'est vrai que l'hôtel est ouvert 7/7j et 24/24h ce qui fait qu'il nous faut toujours du monde, on travail les week-ends etc... Ce que nous mettons en place, dans le but d'améliorer la qualité de vie au travail, nous accordons à chaque collaborateur au moins un week-end par mois. Nous essayons d'organiser des petites séances sympas de relaxation ou de yoga, de massage pour le personnel, après ce n'est pas tous les jours.

**HL : Pensez-vous que le fait d'élargir les viviers de recrutement pourrait être une solution dans le but d'atteindre la parité ? De mon expérience c'est vrai que les étudiants en sortie d'étude d'hôtellerie restauration sont majoritairement des femmes, surtout sur la partie hébergement. Peut-être qu'en offrant des plans de carrières établis aiderait le groupe à fidéliser des jeunes profils et faire évoluer des femmes au sein du groupe ?**

E : Je vais vous partager mon sentiment, en plus ça ne fait que quelques mois que je suis rentrée en France après 16 ans à l'autre bout du monde, où les problèmes en termes de recrutement n'étaient pas les mêmes, il y en avait d'autres. Ici, nous sommes très large déjà, je ne pense pas que nous puissions être plus large que ça. Moi je met des annonces, nous recevons toutes les personnes. Tout dépend ce que nous recherchons, nous essayons de recevoir tout le monde, faut-il qu'ils répondent après avoir postulé. D'autre part, nous avons tout de même certaines exigences, par exemple nous cherchons un temps plein, nous ne pouvons pas prendre deux temps partiels par exemple. Les étudiants en fin d'étude qui n'ont pas d'expérience sont les bienvenus, je viens d'en recruter deux il n'y a aucun problème. Que ce soit homme ou femme, j'ai les

deux. C'est compliqué, là j'avais recruté une personne qui avait arrêté ses études et qui devait rester une année, nous nous sommes engagés et au bout de trois mois cette même personne vient nous dire que finalement il a décidé de reprendre ses études. Je trouve la nouvelle génération très relative, le recrutement me paraît compliqué parce qu'on a du mal à stabiliser une équipe.

**HL : Ma deuxième hypothèse concerne davantage les difficultés à concilier la vie personnelle et la carrière professionnelle. Bien que ces idées se démocratisent de plus en plus, avez-vous eu à faire des choix de vie dans le but d'atteindre votre poste de directrice actuel ?**

E : Oui et non parce que je les ai fait parce que j'avais envie de les faire. Pour tout vous dire je ne suis pas mariée et je n'ai pas d'enfants alors c'était plus facile. Je ne dis pas que c'est pour cette raison que j'y suis arrivée, ou que j'en suis là parce que je ne me suis ni mariée ni eu d'enfant. Ce n'est pas ça, c'est la vie qui a fait que, mais je connais des collègues directrices qui sont mariées, qui ont des enfants et qui me semblent s'en sortir, après ce n'est jamais très évident.

**HL : Pensez-vous qu'il serait envisageable de mettre en place des garderies sur les gros porteurs dans le but d'aider les employés au niveau de la garde des enfants ?**

E : Personnellement je pense qu'il y aurait deux problèmes : les amplitudes horaires et le coût. Puisque si vous mettez ça en place, c'est 24h/24h et je ne suis pas sûr qu'en termes de législation, une garderie puisse être ouverte 24/24h. Je sais que c'est quand même très réglementé tout ce qui est garde d'enfant. Si vous mettez en place une garderie sur du 7h - 20h ça ne va intéresser personne.

**HL : Et est-ce qu'une aide financière pour aider les couples à faire garder leurs enfants ou un système de réservation de place dans les crèches pourraient être judicieux dans ce cas ?**

E : Ça pourrait fortement aider sur le papier, je suis d'accord, je n'ai pas tous les détails mais je sais que c'est un secteur déjà très saturé lorsque vous voulez chercher une place en crèche sur Paris, c'est une galère pas possible. Je ne sais pas s'il serait possible de réserver pour un groupe comme Accor, des places dans des crèches. Et sur les gros porteurs, il faudra beaucoup de places, ce n'est pas que quelques places dans la crèche qui vont vous aider à atteindre les 35%.

**HL : La dernière hypothèse concerne l'accompagnement du groupe dans l'évolution des femmes. Trouvez-vous que le groupe mette suffisamment de communication à ce sujet ?**

E : Je trouve qu'il y a eu des actions intéressantes qui ont été mises en place, comme RIISE, un réseau au départ pour les femmes, puis plus largement pour tout le monde par la suite, ce qui n'est pas un problème. Je pense qu'il n'y a, en effet, pas suffisamment de communication sur ce sujet, je suis d'accord. Après est-ce que Accor veut vraiment faire de la "discrimination positive" coûte que coûte, je ne suis pas sûr. C'est à dire que choisir une femme plutôt qu'un homme même si la femme est un peu moins bonne pour le poste. Pour moi, il faut aussi le prendre en compte, ce n'est pas juste. Même si les femmes sont concernées, ce n'est pas juste. Après il est certain que l'hôtellerie est un monde qui demande beaucoup d'investissement, on essaye de faire le maximum pour améliorer les conditions de vie au travail, après ce n'est pas toujours simple parce que nous sommes quand même contraint par certains facteurs, comme les horaires en décalé, on travail les week-ends, on travail les jours fériés etc... Donc ça, on peut difficilement faire autrement. Je sais que là, sur les hôtels, puisque Accor n'est que opérateur hôtelier, la société Accor Invest est en train de travailler avec quelques hôtels pilotes, sur la mise en place de la semaine de 4 jours. Mais c'est pilote, ce ne sera peut être pas déployé, ils sont en train de voir dans quelle mesure ça peut fonctionner et sur quel type de structure. Ça peut aussi être quelque chose qui pourrait intéresser les collaborateurs, la semaine de 4 jours pourquoi pas.

**HL : Pour terminer, souhaitez-vous ajouter quelque chose, un témoignage, une idée, un sujet que je n'aborde pas mais qui vous semble important à ce sujet ?**



E : Mon avis personnel au sujet des femmes aux postes de direction, je suis rentrée en France et je trouve qu'il y en a beaucoup. Si vous voulez, je suis dans une zone où je ne répond qu'à une seule personne en charge d'Accor et une personne chez Accor Invest, dans chaque zone c'est du 40/60 ou du 50/50. Donc je trouve que c'est très bien.

**HL : C'est vrai qu'à Paris la parité est plutôt bien respectée, j'ai mené pas mal de recherches chez les directeurs et les directrices chez Accor Invest étant le plus gros groupe qui travaille avec Accor, et d'autant plus en France. Mais les villes comme Lyon ou Marseille sont encore très loin de cette parité. On retrouve quasiment que des hommes à ces postes.**

E : Après voilà, si on a un très bon candidat homme et pas de bon candidat femme, on ne va pas prendre une femme. Mais souvent lorsqu'une femme quitte une direction, on essaye au maximum de la remplacer par une femme. Si le groupe n'y parvient pas évidemment ce sera un homme, mais on essaye quand même de remplacer par une femme. Je trouve qu'ils jouent bien le jeu sur la parité.

**HL : Après évidemment les 35% sont comptabilisés sur tous les hôtels filiales et en gestion dans le monde, la France est loin d'être le pays où la parité est le moins bien représentée. De votre expérience en Afrique, je suppose que là, la parité est largement moins représentée.**

E : J'étais un peu esseulé je l'avoue. Ma dernière affectation était en RDC et c'est très compliqué, à un moment je me suis retrouvée la seule directrice sur la zone. Après il y en a quelques unes désormais, et les cultures sont différentes, il faut respecter cela.

Remerciement et prise de congé.

**Annexe K : Retranscription entretien avec une directrice de site Ibis Style 3\* et Mercure 4\* chez Accor (F)**

**HL : Pouvez-vous me présenter votre parcours scolaire et professionnel ?**

F : J'ai fait l'école hôtelière spécialisée en cuisine, j'ai fait BEP, CAP, Bac technologique, l'école hôtelière de Toulouse et de là j'ai dû faire un stage inversé, c'est à dire que moi j'étais spécialisé en cuisine donc je devais faire un stage soit en salle soit en hébergement. J'ai choisi l'hébergement et je suis entrée chez Ibis à ce moment-là en juillet 2003. J'ai fait un stage de deux mois, ça s'est très bien passé avec tout le monde, notamment avec la direction et le directeur m'a proposé de prendre un CDI pendant mon année de bac, donc je travaillais tous les week-ends en passant mon bac. Ensuite je voulais faire une école en alternance assistante de direction mais la classe a été annulé car trop peu d'inscription, le directeur de l'ibis m'a proposé un temps partiel en salle et m'a promis que dès qu'un poste en réception se libère, il serait pour moi à temps complet. J'ai donc fait de la salle, de la cuisine, j'ai fait de l'hébergement et puis j'ai été à temps plein et je suis entrée dans la démarche "acteur", une démarche mise en place par Accor dans les hôtels Ibis pour gravir les échelons. J'ai commencé par qualifié, puis expert et enfin leader. Il fallait que j'ai plusieurs métiers donc ça c'était bon comme j'avais cuisine, salle et hébergement sur le même hôtel. On devait à côté de ça créer des animations, il y avait toute une trame à respecter.

**HL : Tout ça c'était mis en place par Accor ?**

F : Oui ça s'appelait Acteur et c'était proposé seulement chez Ibis, ça n'existait pas dans les autres marques. Donc je suis arrivée jusqu'au statut de leader, puis mon N+2 à l'époque m'a demandé d'aller dans un autre hôtel, parce que ça faisait huit ans que j'évoquais au sein du même établissement donc j'étais un pur produit de cet hôtel. J'ai donc été muté sur Bordeaux Lac, comme leader réception, j'y suis restée deux ans et demi puis j'ai été muté sur Bordeaux Bastide toujours en tant que leader hébergement avec mise en place d'afterworks, pas de restauration ou petite restauration. J'y suis restée quatre ans et demi et après j'ai été muté sur l'Ibis Limoges comme responsable

hébergement. J'y suis restée un an et demi puis j'ai été mutée sur l'Ibis Blagnac pendant 4 années, chargée de l'hébergement et de la restauration mais également en aide sur un second hôtel, Ibis Budget qui fonctionnait avec cet Ibis. Depuis 5 mois j'occupe mon poste de F&B Manager.

**HL : Au total ça fait combien d'années que vous évoluez chez Accor ?**

F : Ça fait 20 ans cette année

**HL : Et à terme, votre objectif est de devenir directrice ?**

F : Oui, devenir directrice, mon objectif était de passer dans tous les services, de tout voir, de tout connaître pour pouvoir bien gérer un hôtel. Donc oui prochaine étape, directrice.

**HL : La première hypothèse de mon étude est liée aux problèmes de recrutement que rencontre le secteur, pensez-vous que ces problèmes puissent avoir une incidence sur l'objectif du groupe à atteindre 35% de femme aux postes de direction ?**

F : Non, je ne pense pas, je n'ai pas cette impression que dans le groupe, les femmes ont du mal à progresser. Ce n'est plus le cas maintenant, je n'ai pas cette impression là, moi j'ai toujours évolué, j'ai été muté.

**HL : Et vous avez eu un bon accompagnement du groupe ?**

F : Pas forcément du groupe, mais des gens qui m'ont entouré dans les hôtels, oui. Enfin, tout dépend des hôtels et des personnes avec qui on travaille. Mais moi j'ai été bien conseillée, j'avais un N+2 qui me suivait à l'époque, c'est lui qui m'a expliqué que huit ans dans le même hôtel, à un moment donné ça allait me freiner parce que j'étais un pur produit de cet hôtel et qu'il fallait que je fasse mes armes ailleurs. Personnellement j'estime que j'ai été bien accompagnée.

**HL : Et est ce qu'en tant que femme, vous avez été confronté à faire des choix de vie pour parvenir à votre poste actuel ?**

F : Des choix de vie non, après, étant donné que je suis seule avec mon fils, c'est une autre problématique. Mais j'aurais pu arrêter à un moment donné si je n'avais pas reçu d'aide autour de moi pour m'occuper de lui sinon oui, seule c'est compliqué. Si j'avais vraiment été seule avec lui, je n'aurais pas pu.

**HL : Justement ma seconde hypothèse concerne ce sujet, la difficulté à concilier la vie perso et pro, dans cette idée, je pensais à une préconisation qui serait que le groupe apporte de l'aide aux femmes, en réservant des places dans les crèches ou aider financièrement à la garde des enfants pour aider les femmes qui souhaitent évoluer ?**

F : C'est une bonne idée oui, mais à un moment on nous dit si vous voulez évoluer, c'est un choix. La-dessus, je trouve qu'il n'y a pas d'accompagnement de la part du groupe. Soit vous tombez sur un manager compréhensif, et qui ne va pas vous causer de problème à ce sujet, soit vous tombez sur un manager qui va vous le répéter sans arrêt. Après, plus on évolue, selon les postes, moins vous travaillez le soir normalement.

**HL : Oui bien sûr, après c'est peut être d'autres responsabilités dans le sens où on en a plus et on est peut être moins disponible et qu'on déconnecte moins facilement du travail.**

F : Effectivement, c'est également un choix, j'ai déjà travaillé avec des directeurs qui n'avaient pas de mal à déconnecter une fois qu'ils avaient quitté l'hôtel, il ne fallait pas les déranger, ils n'appellent pas lorsqu'ils n'étaient pas là, ils ne venaient pas le week-end, et ils font confiance. Après c'est propre à chacun, lorsqu'on est vraiment directeur général, c'est vous qui avez le siège éjectable, donc quoi qu'il se passe dans l'entreprise, c'est vous qui serez mis en porte-à-faux et qui serez responsable donc

évidemment c'est difficile de totalement décrocher du boulot. Après je pense qu'il y a des directeurs qui arrivent à le faire, déjà il faut bien s'entourer et moi j'avais un directeur qui nous disait "je ne veux pas qu'on m'appelle hormis s'il y a le feu à l'hôtel". Après c'est aussi comme ça que l'on fait confiance à ses équipes et que les équipes évoluent, ce n'est pas en étant constamment sur leur dos et devoir rendre des comptes constamment qu'ils vont évoluer.

**HL : La dernière hypothèse concerne la communication du groupe sur le sujet, pensez-vous que le groupe parle suffisamment de leurs objectifs ou des programmes mis en place dans le but de faire évoluer les femmes ?**

F : Je suis d'accord, je n'avais même pas connaissance de cet objectif en étant chez Accor depuis 20 ans maintenant. Non, ça ne communique pas du tout, et effectivement, tout ce qui existait avant et qui se faisait beaucoup comme le programme Waag, nouvellement Riise, c'était suivi, ils faisaient beaucoup de choses, à ce jour il n'y a plus rien.

**HL : Avez-vous des idées d'actions que le groupe pourrait mettre en place pour aider les femmes justement à se sentir accompagnées ? Le fait de partager des parcours inspirant de femme qui ont réussis par exemple ?**

F : C'est une bonne idée, surtout des parcours dans un groupe comme celui-là. Par exemple cette semaine, un collègue m'a demandé mon parcours et il m'a dit que c'était un parcours génial et qu'il trouvait ça inspirant parce que je suis un pur produit du groupe Accor, je travaillais déjà chez Accor alors que j'étais encore à l'école. Donc oui c'est une bonne idée de faire ça, après je suis ok sur le fait qu'il n'y ait pas besoin d'un pourcentage, chacun fait comme il veut. Certaines femmes n'ont pas envie d'évoluer, il y a aussi des femmes qui privilégient leur vie de famille plutôt que leur travail, il y en a d'autres comme moi qui tentent de ménager les deux et trouver le bon équilibre. Après il faut être honnête, le boulot prend le dessus sur ta vie, on ne fait pas ce qu'on veut, moi je ne fais pas ce que je veux avec mon fils. Inspirer des femmes oui, mais je pense que quand on veut, on peut, et être inspiré par quelqu'un, je ne sais pas. Je pense que c'est

surtout la motivation que l'on a au fond de nous et peut être aussi des modèles qu'on a sur le terrain. J'avais une adjointe dans le premier hôtel où je travaillais et vraiment, mon but était de devenir comme elle.

### **HL : Donc plutôt des systèmes de mentoring ?**

F : Oui c'est ça, ou faire des switch dans les hôtels, faire venir des femmes dans les hôtels pour en parler, comme des réunions, comme on faisait à l'époque lors des journées d'intégrations. Tous les nouveaux entrants chez Accor étaient conviés à une réunion, on faisait une grande réunion dans une salle de séminaire d'un des hôtels, et il y a des intervenants qui viennent expliquer le fonctionnement du groupe. Au départ, il n'y avait que le directeur des opérations régional qui parlaient, la RH etc... Et j'ai eu l'occasion d'intervenir, mon directeur me l'avait demandé, parce que j'avais eu un parcours intéressant et que j'étais passé par tous les métiers d'un hôtel. Je pense que ça donne envie, et ça permet de montrer aux autres que c'est possible. J'ai beaucoup appris sur le terrain, j'ai beaucoup appris par moi même et grâce aux gens qui m'ont entourée et je pense que c'est plus là le côté inspirant, avoir un mentor ou rencontrer des gens dans ce cadre là. De manière générale, j'ai la sensation que le groupe favorise les personnes qui ont envie d'évoluer tout simplement, après je pense que l'impulsion peut venir des dirigeants ou d'un directeur des opérations.

Remerciement et prise de congés.

**Annexe L : Retranscription entretien avec une directrice Novotel 4\* chez Accor (G)**

**HL : Pouvez-vous me présenter votre parcours ?**

G : J'ai eu un parcours assez évolutif chez Accor, j'ai 37 ans d'ancienneté dans le groupe. J'ai fait un BTS tourisme, je suis partie aux États-Unis pendant un an dans une université américaine pour parfaire mon anglais et quand je suis rentrée j'ai eu l'opportunité de travailler au Novotel Paris Est, où je suis entrée en tant que réceptionniste. De là, j'ai gravi les échelons au fur et à mesure sur différents services, que ce soit l'hébergement, le service commercial, j'ai quitté un peu l'exploitation pour aller sur la formation à l'Académie Accor. J'ai eu un parcours évolutif au sein du groupe jusqu'à 2006 où j'ai pris mon premier poste de direction. J'ai changé d'hôtel environ tous les trois ans depuis.

**HL : Ma première hypothèse concerne le recrutement, le secteur peine à recruter en ce moment, pensez-vous que cela puisse avoir une incidence sur les difficultés que rencontre le groupe à recruter ?**

G : Je ne pense pas maintenant, j'ai connu lorsque j'ai pris mon premier poste de directrice en 2006, là oui il y avait très peu de femmes à l'époque, on a eu la chance d'avoir une responsable RH qui venait d'arriver chez Novotel et mercure donc ce qui concerne le midscale et économique. Et à ce moment-là il y a eu beaucoup de changement sur le fait de commencer à mettre des femmes aux postes de directrices et de plus en plus après avec le WAAG ou le Riise par Accor, et leur implication sur le fait de mettre des femmes aux postes de direction. De plus, les mentalités ont énormément changé sur le sujet.

**HL : Et concernant ces problèmes de recrutement, mettez-vous en place certaines actions dans le but de fidéliser vos employés ?**

G : Ah oui, nous avons beaucoup souffert de cela l'année dernière, l'hôtel a été rénové pendant 18 mois où l'hôtel était fermé. Donc quand on a rouvert fin 2021, l'année 2022 a été très très compliquée pour stabiliser les collaborateurs. Fin 2022 nous avons commencé à voir les choses s'améliorer. Cette année c'est donc plus simple et on a beaucoup travaillé sur la fidélisation des collaborateurs à l'aide de processus lors des arrivées de nouveaux collaborateurs. Par exemple, nous leur remettons des kits de bienvenue, le faire bénéficier d'une nuit découverte à l'hôtel, des déjeuners à l'hôtel, faire des pots de bienvenue avec les nouveaux arrivants etc... Nous avons beaucoup travaillé sur la fidélisation, pour garder nos collaborateurs et surtout avoir le moins de turn over possible, parce que tout le sujet c'est ça, c'est le turn-over.

**HL : Ma seconde hypothèse concerne les difficultés que les femmes peuvent rencontrer à concilier leur vie de famille et leur carrière professionnelle, avez-vous été confronté à faire des choix pour atteindre votre poste actuel ?**

G : J'ai fait un choix à un moment donné, avant d'être directrice. J'ai eu mon enfant assez tard et je faisais beaucoup de route, j'habitais en banlieue parisienne et je travaillais sur Paris, et la route me contraignait. C'était en 2000, c'est assez vieux, et j'ai donc fait un choix volontaire d'arrêter l'exploitation et c'est à ce moment là que j'ai travaillé à l'académie Accor, pour faire de l'administratif et me rapprocher de mon domicile, ça a duré deux ans et finalement je m'ennuyais alors je suis retournée à l'exploitation et j'ai eu un mari qui m'a beaucoup aidé et qui m'a beaucoup accompagné. Je dirai que toutes les jeunes femmes avec qui je travaille, par exemple quand je vois ma directrice d'exploitation qui avait un jeune enfant, je me rends compte que ça a beaucoup changé, les choses ont bougées, on peut gérer les deux. Après, elles ont davantage été confrontées au problème de la distance entre leur domicile et leur lieu de travail. Parce qu'à Paris, si vous habitez en banlieue parisienne, vous pouvez mettre une heure et demie à venir travailler. Et c'est plus ça le problème, si vous mettez une heure et demie à l'aller et une heure et demie au retour, même si vous ne travaillez pas forcément 12h, vous êtes vite confrontés à une problématique de temps vis-à-vis des crèches ou encore des nourrices. Le problème n'est pas le rythme du travail, c'est surtout le temps que l'on met à aller travailler, nous, en région parisienne.



Mais de mon point de vue; même mes collègues homme j'ai le sentiment que les mentalités ont beaucoup évolué qu'il n'y a pas de problèmes à concilier. On peut concilier, pour en revenir à ma directrice d'exploitation, elle me disait qu'elle serait là à 7h parce que son mari emmène son enfant à la crèche, mais à 16h elle devait partir pour aller la récupérer et ce n'est pas un problème. Après elle s'organise et son mari est chef de cuisine dans un mercure, il est aussi sur de l'exploitation, donc c'est sûr c'est de la course, mais comme pour n'importe qui dans n'importe quel travail. Et donc j'y reviens mais pour nous en région parisienne, le plus gros problème reste la route.

**HL : Comme vous l'évoquez, nous songeons à un système où Accor ferait une collaboration avec des crèches, vous pensez qu'au final le problème resterait entier ?**

G : Par exemple, ma collaboratrice habite dans le 91, l'hôtel est dans le 15ème, sa crèche est à côté de chez elle, parce que c'est plus simple d'avoir la crèche à côté du domicile pour éviter à l'enfant les trajets, le problème est aussi là, si votre enfant fait aussi 1h30 de trajet pour qu'on le dépose à une crèche à côté du lieu de travail, c'est lui va finir par en pâtir. Bon là c'est elle qui en pâtit parce qu'elle laisse sa fille à côté de chez elle, mais elle doit s'organiser le soir pour la récupérer. C'est le lot de plein de personnes qui travaillent, et surtout par rapport aux transports en région parisienne. Je pense qu'en province on ressent moins ce problème.

**HL : On l'a déjà évoqué précédemment concernant le Riise ou le Waag, est ce qu'aujourd'hui vous avez la sensation que le groupe communique suffisamment sur ses programmes qui avaient pour but de mettre les femmes en avant ?**

G : Ça c'est un peu tombé, tout est une question de qui anime ce programme, au niveau du siège ou au niveau de la direction, lorsque le WAAG a été lancé il y avait vraiment beaucoup de personnes, puis c'est devenu riise, moi j'ai toujours fait parti de ces programmes et je "mentorais" des jeunes femmes, je les accompagnais et j'étais très impliquée dans ce programme. On va dire que depuis un an, un an et demi on entend beaucoup moins parlé. On en discutait encore avec une collègue hier, c'est vrai

qu'on en entend moins parler. Mais c'est comme tout, il faut faire vivre les choses mais après il y a une vraie volonté de la parité mais il faut dire qu'on communique moins dessus. Je dirai que c'est dans notre ADN maintenant, chez Accor c'est devenu complètement normal, le sujet est banalisé, moi en tant que femme je n'ai jamais eu de problème à me faire ma place vis à vis de mes collègues hommes directeurs.

**HL : Est-ce que vous souhaitez ajouter quelque chose à propos du sujet ?**

G: Non pas spécialement, c'est vrai qu'au début de ma carrière c'était plus compliqué, de faire sa place en tant que femme, mais j'ai eu de bons managers au dessus de moi, je pense que c'est aussi le fait d'être accompagné dans un couple, d'avoir un binôme quand on élève un enfant, et pourtant on avait tous les deux une carrière aussi donc il faut s'organiser. C'est une organisation qui fait qu'on arrive à conjuguer une vie de parents et une vie professionnelle, à partir du moment où on est deux et je pense que c'est ça qui est important. Je pense qu'à ce jour chez Accor ce n'est plus un problème, il y a eu une bonne évolution, et les jeunes femmes qui souhaitent évoluer savent gérer les choses et s'organiser.

Remerciement et prise de congés.

**Annexe M : Retranscription entretien avec une directrice adjointe Novotel 4\* chez une franchise du groupe Accor (H)**

**HL : Pouvez-vous me présenter votre parcours ?**

H : Je suis entrée dans le groupe en 1989, suite à deux ans d'école d'hôtesse dans l'école d'hôtesse et de tourisme à Paris, à la base je voulais être hôtesse de l'air. Suite à cela, le Novotel cherchait des hôtesse de table et ils ont passé des annonces par mon école, et comme j'habitais pas loin d'Evry, j'ai vu l'annonce et j'ai postuler dans le but de me faire une petite expérience avant de passer mon concours Air France. J'y suis restée de juillet 1989 à juillet 1990 et fin juin je commençais à dire que j'allais quitter le Novotel, que mon objectif n'était pas de rester, que je souhaitais partir en Angleterre pour perfectionner mon anglais toujours dans le but de passer mon concours. Je suis partie en mutation dans un Novotel à Londres, c'était un 640 chambres avec trois points de ventes de restauration, il y avait 2 bars, 7500m<sup>2</sup> de salle de réunion, et là j'étais hôtesse, caissière, donc j'étais à l'accueil du petit déjeuner ou du restaurant et j'encaissais. Donc je suis arrivée en 1990, dans le but de rester un an, mais il y a eu la guerre du golfe et donc en mars, l'hôtel est passé de 85% de taux d'occupation à 25% donc ils ont licencié tout le personnel. Moi je n'ai pas été licencié parce que j'étais en mutation donc j'ai dû repartir en mutation au Novotel Bercy. Et là j'avais décidé d'arrêter la restauration, je voulais faire de la réception et donc je suis arrivée en réception, mais je n'y suis pas restée longtemps parce que le directeur d'hébergement de la défense était l'ancien sous directeur du Novotel Evry est lorsqu'il a su que j'étais rentrée en France, il m'a appelé et m'a proposé un poste en réception. Ce n'était pas mon objectif car moi je souhaitais toujours passer mon concours chez Air France. Il a réussi à me convaincre que Sofitel serait une bonne passerelle pour accéder à Air France et m'occuper de la première classe ou la classe business. J'y suis allée, je suis arrivée en mai 1991 au Sofitel paris la défense en tant que réceptionniste, je suis passée chez de brigade puis assistante chef de réception jusqu'en 1997. En 1997 je suis partie comme responsable hébergement dans un 299 chambres, Ibis Orly avec un point de vente restauration, un bar et j'avais une équipe de 18 collaborateurs. C'était un très gros établissement où on fonctionnait énormément avec les emergency, à l'époque c'était

quasiment tous les jours. J'y suis restée jusqu'en 2001, en 2000 j'ai eu mon fils, et en 2001 on a décidé de quitter la région parisienne pour s'installer à Bordeaux. Je suis donc arrivée sur l'ibis bordeaux Pessac, jusqu'en 2016 en tant qu'adjointe de direction, 87 chambres un point de vente de restauration et 19 collaborateurs et en 2014 on a été la première direction de site. C'était Ibis Pessac et Ibis Mérignac donc le but était de développer mon autonomie pour un futur poste de directeur, me montrer toutes les compétences parce que j'étais un peu seule dans l'hôtel. En juillet 2016 nous avons été vendu à Grape Hospitality, sur Bordeaux on était trois hôtels vendus. En janvier 2017 j'ai pris un poste d'adjointe de direction au Novotel Mérignac mais j'ai un directeur de site, il n'y a pas de directeur sur l'établissement.

**HL : Et il n'y a pas de directeur d'exploitation ?**

H : Non non ce n'est que moi, y a le directeur délégué, qui n'est même pas directeur de site, il à 5 hôtels de chez grape, les trois de bordeaux plus Limoges et Niort.

**HL : Donc même si vous êtes récemment passé grape, vous avez fait le plus gros de votre parcours chez Accor ?**

H : Ah oui complètement, je suis un produit Accor, même si on est passé grape, je travaille pour la marque Accor.

**HL : Et du coup votre objectif est toujours de devenir directrice générale ou est ce que ce poste d'adjointe qui gère un établissement vous convient ?**

H : Pour être honnête je n'y crois plus vraiment, il y a de moins en moins de directeurs, maintenant dès qu'un directeur quitte son poste, ils ne mettent plus de directeur mais des directeurs de site ou des directeurs délégués. Après je ne sais pas si c'est propre à Grape ou si c'est également le cas chez Accor Invest. Je pense que c'est vraiment une volonté du groupe et de tous les groupes hôteliers, car ça coûte moins cher.

**HL : Concernant ma première hypothèse de mon étude, pensez-vous que les problèmes de recrutement ont une incidence sur la difficulté que rencontre Accor a atteindre son objectif de 35% de femmes directrices ?**

H : Oui je pense que ça a un impact puisque aujourd'hui même chez grape je vois en terme de direction il n'y a que très peu de femme. Il n'y a quasiment que des hommes, que ce soit au siège, au CODIR il y a davantage d'hommes. Si on s'intéresse aux différents services il y aura le service des ressources humaines où il y a beaucoup de femmes, c'est souvent le cas d'ailleurs. Mais sinon sur tout ce qui est compta, finance etc ce ne sont que des hommes, le président est un homme, les bras droits sont des hommes, le contrôleur financier est un homme.

**HL : Je ne sais pas comment ça se passe concernant les franchises, les objectifs RSE d'Accor ne concernent que les hôtels filiales ou managés, est ce que grape a aussi son programme RSE ?**

H : Ah oui, nous en avons un aussi, et il est bien marqué. Rien que notre directeur délégué qui s'occupe de tout ce qui est RSE, nous sommes labellisés clé verte, après ça s'arrête sur le quotidien de l'hôtel il n'y a pas d'objectif concernant la parité hommes et femmes

**HL : Ah oui ils n'ont pas un objectif précis qui prônent la parité ?**

H : Non du tout. Je pense qu'ils aimeraient mais en tout cas ce n'est pas le cas aujourd'hui. Même s'ils le disent, ils ne font rien pour et comme je vous disais, il y a de toute façon de moins en moins de directeur donc c'est très vite réglé. Là par exemple, il y avait une directrice qui est partie, ils ont recruté une seule personne pour gérer les deux hôtels, côte à côte, et c'est un homme. Après, il y a aussi la question de la mobilité, moi je ne suis pas mobile.

**HL : justement notre deuxième hypothèse se tourne sur ce sujet, est ce que vous avez été amené à faire des choix dans votre carrière pour atteindre votre poste actuel ?**

H : Oui, aujourd'hui non mais il y a 15 ans j'ai fait le choix de ma vie privée, parce que j'aurai pu prendre un poste de directrice mais il fallait que je parte, sur Limoges, sur Agen, sur Grenoble, ils me demandaient la mobilité sauf que j'ai refusé. Après ça dépend aussi des N+2, à l'époque j'en avais un qui disait qu'il n'y avait pas de promotion sans mobilité, sur un poste de directeur. Donc à l'époque il était clair que je ne prendrai pas de poste. Je me suis mis en tête que je ne serai pas directrice car je ne voulais pas quitter ma région. Et, lorsque le N+2 a changé, on avait un autre discours, celui-ci nous disait que la mobilité de son avis pouvait simplement être changer d'hôtel. C'était une bonne chose, sauf que c'est lui qui a mis en place le premier directeur de site donc c'était qu'un bon début.

**HL : La troisième hypothèse concerne davantage la communication du groupe concernant leur objectif, maintenant vous êtes passés franchise mais de votre expérience auparavant, pensez-vous que le groupe communique suffisamment sur cet objectif ?**

H : Non je ne pense pas, ce qui a pu être mis en place, ça n'a pas tenu. Je faisais partie du programme WAAG auparavant, mais ça s'est épuisé. Je pense qu'ils disent qu'ils aimeraient mais finalement ils ne font rien pour. Ce n'est que mon avis personnel.

**HL : Y a t'il un autre sujet que vous souhaitez aborder ?**

H : Non si ce n'est le fait qu'à ce jour, c'est vrai que le secteur n'attire plus, et c'est de notre faute, on suit la stratégie du groupe dans lequel on est. Le problème des coupures encore à ce jour, ça ne devrait plus avoir lieu d'être, quand on est payé au smic ça ne devrait pas arriver. Mais le fait d'être dans un groupe, on doit suivre ce qui se fait et c'est tout.

Remerciement et prise de congé.

## **Annexe N : Retranscription entretien avec une directrice Mercure 4\* chez Accor (I)**

**HL : Pouvez-vous me présenter votre parcours ?**

I : Après l'obtention de mon baccalauréat j'ai fait un BTS tourisme en alternance, option conception commercialisation à l'époque, que j'ai fait au sein du Novotel Atria Noisy le grande au service commercial où j'étais à l'époque interlocutrice unique. Ce Novotel est un hôtel à congrès parce qu'il y a un amphithéâtre, une salle de séminaire etc... Et donc j'étais le trait d'union entre le client et l'hôtel, j'étais chargé de vérifier si la commande du client était respectée dans la salle, le nombre de personne, la disposition, le matériel, je faisais le point avec eux sur le nombre de participants sur les horaires de pauses, de déjeuner et je transmettais ces informations au service concerné de l'hôtel. J'ai donc fait ça pendant les deux années de BTS. A la fin de mon BTS, le Novotel a créé un poste d'assistante commercial qu'il m'a confié, là je suis resté trois ans à ce poste puis le Mercure Parc du Coudray, aujourd'hui il ne s'appelle plus comme ça, est venu me chercher et je suis partie en tant qu'assistante commercial puis j'ai évolué comme attaché commercial puis responsable commercial et adjointe de direction en charge de la restauration. Tout ça en sept ans et au bout de ça je suis partie prendre ma première direction au Mercure Anne Mas en haute Savoie, j'y suis restée quatre ans. Je suis allée au Mercure Pau Palais des sports pendant un peu plus de deux ans puis je suis arrivée au Mercure Lille Grand Place depuis janvier 2014. Donc je suis chez Accor depuis bientôt 30 ans.

**HL : Ma première hypothèse concerne les problèmes de recrutement du secteur, pensez-vous que ces problèmes puissent avoir un lien avec le fait que le groupe ne parvient pas à son objectif ?**

I : Ah oui je pense, que ce soit pour les postes de direction ou pas, quand on a un bon candidat, un homme ou une femme on le prend. Personnellement, je pense que cette inégalité n'est pas acceptable, je suis aussi totalement contre le fait d'embaucher quelqu'un juste parce que c'est une femme. A compétence égale entre un homme et

une femme oui, mais on a vu au sein du groupe mais également ailleurs, des femmes arriver à des postes, pas toujours justifié, alors que des hommes plus compétents avaient postulés. C'est ce qui me dérange dans cette course au rattrapage pour réduire les inégalités. Il ne devrait pas y avoir d'inégalités c'est une certitude mais mettre une loi pour ça, ça oblige des entreprises à mettre des femmes aux postes de direction seulement parce qu'elles sont des femmes et non pas parce qu'elles sont les plus compétentes pour le poste en question.

**HL : Pensez-vous qu'élargir les viviers de recrutement aux étudiants en sortie d'école en leur proposant un vrai plan de carrière serait une bonne chose ?**

I : Ah oui bien sûr, à ce jour ma difficulté moi c'est de faire savoir qu'on recrute à la terre entière, autant avant on s'adressait principalement à des candidats de la filière, aujourd'hui moi si j'ai un cordonnier qui postule et qu'il est motivé je le forme et c'est très bien. La complexité que l'on a c'est réussir à s'adresser à tout le monde sans restriction et non plus seulement au monde de l'hôtellerie restauration. C'est un métier sur lequel on a la chance de pouvoir former sur le tas donc moi j'ai fait un BTS tourisme je n'ai jamais fait de réception même pendant mon alternance, je n'ai jamais appris l'hôtellerie, ce n'était pas un BTS hôtellerie d'ailleurs, c'était un BTS tourisme et j'ai tout appris sur le tas, il suffit d'être motivé et intéressé et c'est un métier dans lequel on peut évoluer vite si on a la motivation et que c'est un métier qui nous correspond.

**HL : Ma seconde hypothèse concerne la difficulté à concilier la vie personnelle et la carrière professionnelle, avez-vous déjà été confronté à faire des choix au cours de votre vie pour atteindre votre poste actuel ?**

I : Non, après j'étais une éternelle célibataire sans enfants depuis toujours, désormais mariée depuis peu donc je n'avais pas forcément cette contrainte. Parce que c'est une contrainte d'avoir un compagnon, un mari qui est lui aussi implanté dans sa vie professionnelle, ou des enfants qu'il faut élever. Après, me connaissant je ne pense pas que ça aurait été un frein. Pour d'autres ça l'est, ça dépend de chacune, où elles placent leur curseur, si l'important c'est la famille elle va mettre sa carrière entre



parenthèse et inversement, sans mettre sa famille entre parenthèse, mais elle va s'organiser pour se consacrer au travail. Je connais des femmes qui ont trouvé une organisation au sein de la famille qui leur permet d'être présente mais sans abandonner ou mettre entre parenthèses leur carrière. Il faut bien s'entourer au boulot, il faut bien s'entourer dans sa vie privée et trouver le bon équilibre.

**HL : Aujourd'hui, la mobilité est primordiale au sein du groupe pour évoluer en tant que directrice ?**

I : Oui, on voit bien qu'il y a très peu d'opportunités et quand il y en a une on est nombreux sur le poste. L'année dernière et l'année d'avant j'ai deux collègues qui sont partis en retraite, ce n'est pas moi qui ai eu le poste parce qu'on était nombreux à le vouloir et à un moment il faut faire des choix. Aujourd'hui moi je ne suis plus mobile parce que mon mari a des enfants dont un en garde alterné donc pour l'instant c'est plus compliqué. C'est sûr que mon premier poste de direction, si j'avais refusé de quitter la région parisienne, je ne sais pas en combien de temps je l'aurais eu. J'étais partante et je suis partie pour prendre ce poste, je suis allée là où le poste se trouvait.

**HL : Ma troisième hypothèse concerne le groupe Accor, en terme d'accompagnement envers les femmes, pensez-vous qu'ils communiquent suffisamment sur le sujet ?**

I : Non, à mon sens non, un programme comme Riise je pense que c'est très bien lorsqu'on est à Paris, mais il ne se passe pas grand chose en province. Il y a des conférences en distanciel mais je n'y participe pas, parce que ce n'est jamais au bon moment, on en a déjà énormément des réunions, des conventions, des formations en distanciel. A un moment il est aussi important de gérer le quotidien en étant avec les clients, les collaborateurs etc... Et puis suivre une conférence en distanciel, aussi intéressante soit elle, on est jamais aussi bien concentrée, il suffit que quelqu'un entre dans le bureau, un mail qui tombe, le téléphone qui sonne etc... Donc je trouve qu'il ne se passe pas assez de chose en province, à cela vous pourriez me dire mais qu'est ce que vous attendez pour prendre le relais en province, mais comme je le disais je ne

suis pas une féministe dans l'âme, encore une fois les inégalités ne devraient pas exister mais parfois j'avoue que ce sujet m'agace parce que ce sujet de quota on en fait parfois un peu trop et je trouve qu'on oublie des fois de mettre en exergue les compétences de la personne, et on favorise des candidates parce que ce sont des femmes.

**HL : Et vous avez cette sensation que Accor fait de la discrimination positive ?**

I : À un moment oui, et je pense que j'en ai bénéficié d'ailleurs. Quand j'ai pris ma première direction, je me pose la question, parce qu'à ce moment-là tous les recrutements n'étaient que des femmes. Je pense qu'à une époque oui je suis persuadée que ça a joué. Aujourd'hui je ne le dirai plus de manière aussi ferme quand je vois passer les notes de nominations j'ai l'impression que la parité est présente. Mais à une période oui, comme tous les grands groupes.

**HL : Y a t'il un sujet sur lequel vous souhaitez revenir ou un sujet à aborder ?**

I : Accor m'avait demandé de participer à un programme court, qui passe avant les infos à l'occasion de la journée des droits de la femme, et une des questions était de savoir si moi dans mon évolution j'avais sentie de la discrimination. Alors non, mais aussi parce qu'il y a des choses que je ne veux pas entendre et donc que je n'entend pas et j'ai fait le choix d'avancer.

Remerciement et prise de congé

**Annexe O : Retranscription entretien avec une directrice de site Ibis 3\*et Ibis budget 2\* chez Accor (J)**

**HL : Pouvez-vous me présenter votre parcours scolaire et professionnel ?**

J : Pour commencer avec mon parcours scolaire, j'ai commencé par effectuer un bac G3 commercial puis j'ai passé mon BTS section Dip Hotel Dinard en candidat libre. Plus tard dans ma carrière j'ai obtenu une licence AES parcours ressources humaines en VAE. En ce qui concerne mon parcours professionnelle j'ai donc commencé par être adjointe de direction chez Louvre hotels en 1993, ça a duré 5 ans, dans un hôtel bureau donc sans restaurants de 100 chambres, jusqu'en 1998. À partir de 1999 j'ai rejoint le groupe Accor, je suis passé responsable hébergement dans un hôtel Mercure pendant un an. J'ai quitté le groupe, j'ai pris ma première direction en 2000, un hôtel Brit Hôtel de 70 chambres, où cette fois il y avait un restaurant ainsi qu'une offre de séminaire. Enfin, en 2007 donc j'ai pris la direction d'un hôtel Ibis et du restaurant Courtepaille, et en 2017 j'avais la direction du site Ibis et Ibis budget.

**HL : Pensez-vous que les difficultés de recrutement du secteur ont une incidence sur les difficultés du groupe à atteindre son objectif de 35% de directrices ?**

J : Je ne pense pas qu'il y ait des difficultés de recrutements du côté des directeurs, l'objectif pourrait être atteint, cela ne dépend que de leur stratégie RH.

**HL : Au sein de votre établissement, mettez vous en place des actions dans le but de fidéliser vos employés / réduire le turn-over?**

J : Oui, nous mettons en place des formations, du soutien au quotidien, évidemment nous souhaiterions en faire davantage si nous avons les moyens pour le faire, que ce soit au niveau des ressources opérationnelles, humaines mais également financières. Il est important de souligner que le groupe a une politique salariale très correcte et respectable, nous avons connu une augmentation de 5% cette année, il y a des avantages sociaux importants etc... Bien sûr que le turn-over est une problématique,

d'autant plus depuis la crise sanitaire du COVID19, mais pour pleins de secteurs. Aujourd'hui nous avons plusieurs vies, plusieurs métiers.

**HL : Selon vous, élargir les viviers de recrutements serait-il une bonne solution pour atteindre la parité H/F ?**

J : Oui, je pense.

**HL : Pensez-vous qu'il serait judicieux de s'intéresser davantage aux profils étudiants en leur proposant des plans de carrière dès leur entrée dans le groupe ?(sachant qu'une grande majorité des étudiants en bac +3 / bac +5 sont des femmes)**

J : Oui le groupe en a pris plus conscience cette année et a mis à des postes importants (RH, Codir, Marketing, finances) plus de femmes, il faut aussi que les écoles et les profs enseignent aux étudiantes qu'elles sont aussi capables que les collègues étudiants et qu'elles pourront avoir les mêmes postes ou avoir les mêmes compétences , cela doit se faire de la base de l'enseignement et de l'éducation.

**HL : En tant que femme, avez-vous été confronté à faire des choix de vie pour atteindre ce poste ?**

J : Oui, j'ai dû effectuer de nombreux choix, mais choisir c'est renoncer ! Donc on renonce forcément à quelque chose mais aucun regret, j'ai eu la chance d'avoir à des moments importants une mamie, un mari, des amis, des bras droits incroyables ou des collaborateurs aussi très pro. Sans tous ces gens mes choix n'auraient pas été simples et peut être pas aboutis)

**HL : Pensez-vous qu'il est plus facile pour un homme que pour une femme d'atteindre ce poste ?**

J : Oui, parfois quand une femme souhaite garder du temps plus pour gérer sa vie de famille.

**HL : Pensez-vous que si le groupe mettait en place un partenariat avec une grande chaîne de crèche (en réservant des places chaque année un certain**

**nombre de places) cela pourrait aider le groupe à fidéliser les femmes et peut-être les aider à évoluer ?**

J : Ah oui ce serait un vrai plus pour recruter et fidéliser ou capitaliser sur des femmes leaders.

**HL : Pensez-vous que le groupe communique suffisamment sur son objectif d'atteindre la parité H/F aux postes de direction ?**

J : Non, pas suffisamment

**HL : Avez-vous une idée d'action(s) que le groupe pourrait faire afin d'inciter et encourager les femmes à atteindre ces postes ?**

J : Suivre les actions qu'ils mettent en place, les faire vivre, les nourrir , comme le réseau Riise par exemple, il ne suffit pas d'en faire qu'un outil de communication.

**HL : Y a-t-il autre chose que vous souhaitez ajouter, qu'il serait intéressant d'évoquer pour mon étude ou quelque chose que j'aurai omis d'évoquer ?**

J : Il est important de souligner que les groupes au CAC 40 ont des obligations en termes de parité, c'est ce qui a contraint le groupe à certains recrutements.

Remerciement, prise de congé.

## **TABLE DES TABLEAUX**

- Tableau 1 : Analyse des éléments de discours sur le management et le leadership au masculin et au féminin véhiculés dans les trois ouvrages.
- Tableau 2 : Un parent sur trois réduit ou interrompt son activité au moins un mois pour son enfant.
- Tableau 3 : Revenus du travail mensuels nets moyens, salariés et non salariés en 2013.
- Tableau 4 : Grille de salaire HCR année 2023
- Tableau 5 : Récapitulatif des différents entretiens semi-directifs effectués.

## **TABLE DES FIGURES**

- Figure 1 : Stéréotypes masculins en entreprise.
- Figure 2 : Stéréotypes féminins en entreprise.
- Figure 3 : Plafond et parois de verre dans la pyramide organisationnelle.
- Figure 4 - Répartition et écart de salaire parmi les cadres dirigeants salariés du secteur privé en 2019.
- Figure 5 : Contributions aux revenus du couple selon les situations d'emploi.
- Figure 6 : Les femmes les plus diplômées sont moins enclines au congé parental.
- Figure 7 : Répartition des hommes et des femmes dans les groupes/ chaînes.
- Figure 8 : Les piliers du développement durable.
- Figure 9 : Planet 21, les 7 piliers et les 21 engagements pour l'horizon 2015.
- Figure 10 : Accor est pionnier et leader du développement durable dans l'hôtellerie.
- Figure 11 : Programme Earth Guest articulé autour de huit grands domaines d'actions prioritaires.
- Figure 12 : Répartition du parc hôtelier Accor.
- Figure 13 : Accès aux postes de managers.
- Figure 14 : Contributions aux revenus du couple selon les situations d'emploi.
- Figure 15 : Avantages à la mise en place de plans de carrière.
- Figure 16 : Exemple de plan de carrière.
- Figure 17 : Logotype podcast « *Women's voice from Accor* »

# **TABLE DES MATIÈRES**

REMERCIEMENTS.....	5
SOMMAIRE.....	6
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	7
PARTIE I – CADRE THÉORIQUE.....	10
Chapitre 1 - La place des femmes dans le monde professionnel.....	12
I - Panorama sur la place de la femme et de son émancipation professionnelle.....	13
I-1 - Le “rôle” des femmes dans la société .....	13
I-2 - <i>L’émancipation des femmes</i> .....	18
I-3- <i>La ségrégation salariale sexuée</i> .....	19
II - Les difficultés liées à l’évolution .....	22
II-1- Le plafond de verre .....	22
II-2- Les femmes et le choix de la maternité.....	25
II-3- <i>Les femmes plus diplômées mais moins bien payées</i> .....	30
III - Spécificité du secteur de l’hôtellerie .....	33
III-1 - L’accès aux métiers de l’hôtellerie restauration.....	33
III- 2 - La place de la femme dans ce secteur.....	34
Chapitre 2 - L’adoption de nouveaux dispositifs pour favoriser la parité entre hommes et femmes.....	37
I - Les démarches RSE au sein des groupes hôteliers.....	38
I-1 - Définition globale du concept .....	38
I-2 - Des démarches poussées par des textes de lois .....	40
I-3 - Les démarches RSE en hôtellerie.....	41
II - Les fonctions RH et RSE en hôtellerie restauration.....	44
II-1 - Les vertues d’une fonction RH.....	44
II-2 - La mission de la fonction RH en hôtellerie .....	45
II-3 - La fonction RH et les femmes .....	46
III - Exemple d’autres outils promus par le monde professionnel pour favoriser la parité H&F : la notion de bien être au travail.....	47
III-1 - <i>Définition globale du concept</i> .....	47
III-2 -L’évolution du courant des relations humaines, une avancée de plus pour les femmes.....	49
III-3 - <i>Quels bénéfices ? Ce qui est mis en place pour aider les femmes à évoluer dans le secteur</i> .....	50
Chapitre 3 - Le recrutement en Hôtellerie Restauration.....	52
I - Définition et approche générale des questions de recrutement.....	53
I-1 – La naissance de la notion de recrutement.....	53
I-2 - Les enjeux d’un bon recrutement.....	55
I-3 - Processus de recrutement / Les nouvelles lois liées au recrutement.....	56
II - Les difficultés liées au recrutement dans le secteur HR.....	57
II-1 - Le secteur HR régit par la CC HCR.....	57



II-2 - Un secteur qui n'attire plus.....	59
II-3 - Difficultés à garder les employées : absentéisme, turnover.....	61
III - Le recrutement au sein des grands groupes hôteliers.....	63
III-1 - Recrutement en interne / de proximité.....	63
III-2 - Le rôle du DRH dans le recrutement en hôtellerie.....	64
III-3 - Le rôle du service RH pour la parité hommes et femmes.....	65
PARTIE II – ÉTAT DES LIEUX DU GROUPE ET DU TERRAIN.....	68
Chapitre 1 - Présentation du groupe Accor .....	70
I - Présentation du groupe Accor.....	71
I-1 - Les dates clés et l'évolution du groupe .....	71
I-2 - La diversité des métiers du groupe, grâce aux différentes marques.....	72
II - Un groupe très engagé dans le Développement Durable.....	73
II-1 - <i>EarthGuest</i> .....	74
II-2 - <i>Planet 21</i> .....	75
II-3 - <i>Acting Here : planet 21</i> .....	76
III - Un groupe fortement engagé auprès des femmes.....	77
III-1 - Les programmes en faveur des femmes.....	77
III-2 - Un objectif pour la parité qui peine à être atteint.....	81
CHAPITRE 2 : Étude du terrain.....	84
I - Terrain d'étude : le groupe Accor.....	85
I-1- Les différents modes d'exploitation chez Accor.....	85
I-2- Délimitation géographique de notre étude.....	88
II - Présentation de l'entreprise de stage (exemple Accor Invest) .....	88
II-1- Ibis, marque du groupe Accor.....	88
II-2- Ibis Toulouse Aéroport : organisation de l'entreprise.....	89
II-3- Lien entre le sujet et le stage.....	90
III - Les différentes études menées.....	90
III-1- Les études quantitatives.....	91
III-2- Les études qualitatives : entretiens semi directifs.....	93
Chapitre 3 - Problématisation / Questionnement / Hypothèses.....	96
I - Hypothèse 1 : Problèmes de recrutement ne permettant pas de faire de sélection pour favoriser les femmes.....	97
I-1- Une pénurie de main d'oeuvre importante.....	97
I-2- <i>Accor innove en terme de recrutement</i> .....	98
I-3- <i>Attirer des profils à long terme : les jeunes sont attirés par des CDD et contrats saisonniers</i> .....	99
I-4- Accor met la promotion interne au coeur de son recrutement.....	101
II - Hypothèse 2 : Les difficultés à concilier la vie personnelle et professionnelle pour les femmes encore à ce jour.....	102
II-1- Le congé maternité et le congé paternité.....	102
II-2- <i>La parentalité dans le secteur de l'hôtellerie restauration</i> .....	105
II-3- <i>La mobilité géographique nécessaire pour atteindre des postes de direction</i> .....	106

III- Hypothèse 3 : Le groupe ne met pas suffisamment en avant son objectif auprès des femmes : ne se sentent pas concernée.....	107
III-1- <i>Une communication poussée par des obligations légales</i> .....	107
III-2- <i>Les quotas en entreprise, une fausse bonne idée</i> .....	109
PARTIE III - CAS EN ENTREPRISE : VÉRIFICATION DE NOS HYPOTHÈSES SUR NOTRE TERRAIN D'ÉTUDE, LE GROUPE ACCOR.....	112
Chapitre 1 : Interprétation des résultats obtenus.....	114
I - Réponses obtenus concernant le recrutement.....	114
II - Résultats obtenus sur les difficultés à concilier la carrière et la vie personnelle.....	118
III - Résultats obtenus sur la communication.....	122
Chapitre 2 : Résultat final sur les hypothèses.....	126
I - Le recrutement est un frein dans la quête de parité du groupe .....	127
I-1- Les étudiants comme nouveau vivier de recrutement.....	127
I-2- Les plans de carrière comme outil de fidélisation.....	128
I-3- Les problèmes de recrutement en dehors du territoire français.....	129
II - Concilier la vie personnelle et la carrière professionnelle est très compliqué pour les femmes.....	130
II-1- <i>Il est plus facile d'évoluer pour les femmes sans enfants ni conjoints</i> .....	130
II-2- La mobilité est l'une des principales limites à l'évolution.....	131
II-3- Le choix de la vie de famille puis de la carrière.....	131
II-4- <i>Le choix de la carrière implique des sacrifices</i> .....	132
II-5- <i>Les limites de notre hypothèse</i> .....	133
III - Le groupe ne communique plus sur sa volonté d'atteindre 35% de femmes aux postes de direction.....	134
III-1- <i>Une communication insuffisante sur leur objectif</i> .....	134
III-2- <i>Les programmes Waag et Riise</i> .....	135
III-3- <i>Des réseaux qui manquent d'animation en dehors de la capitale française</i> .....	137
III-4- <i>Les limites des quotas, proche de la discrimination positive</i> .....	137
Chapitre 3 : Préconisations .....	140
I - Préconisation 1 : élargir les viviers de recrutement et proposer des plans de carrière .....	141
I-1- Élargir les viviers de recrutement et s'intéresser aux étudiantes du secteur.....	141
I-2- Des plans de carrière pour les nouveaux entrants : outil de fidélisation.....	141
II- Préconisation 2 : partenariat avec une grande chaîne de crèche .....	145
II-1- Préconisation initiale : implantation de garderie au sein des gros porteurs.....	145
II-2- Partenariat entre Accor et une grande chaîne de crèche.....	146
II-3- Limites de la préconisation .....	147
III - Préconisation 3 : créer une chaîne de podcast internationale pour partager des parcours de femmes inspirantes au sein du groupe Accor.....	148
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	154
BIBLIOGRAPHIE.....	156
TABLE DES ANNEXES.....	158
ANNEXES.....	159

TABLE DES TABLEAUX.....	236
TABLE DES FIGURES.....	237
TABLE DES MATIÈRES.....	238
RÉSUMÉ.....	241
ABSTRACT.....	242

## **RÉSUMÉ**

### ***Vers la parité homme-femme dans les postes de direction de l'industrie hôtelière.***

Dans une époque où l'égalité entre les femmes et les hommes est une obligation légale, nous constatons que la parité n'est pas toujours présente. Dans cette étude menée au sein du groupe Accor, le leader de l'hôtellerie en France, nous nous pencherons sur les difficultés que le groupe rencontre pour atteindre la parité aux postes de direction. Nous nous pencherons sur la réalité de la vie professionnelle des femmes à ce jour et nous tenterons de déceler les difficultés que rencontrent le groupe dans sa quête de parité. Grâce aux différents témoignages recueillis sur le terrain, nous jugerons de la pertinence de nos hypothèses et tenterons d'établir des préconisations dans le but d'aider le groupe à atteindre son objectif.

**Mots clés** : Féminisation – Parité – Direction - Fonction des ressources humaines

## **ABSTRACT**

### ***Towards gender equality in leadership positions in the hotel industry.***

In a period where legal obligations mandate gender equality, the gap between theoretical parity and actual achievement is apparent. This study, conducted within Accor Group, France's premier hotel conglomerate, takes an in-depth look at the hurdles obstructing the realization of parity within the echelons of management. Our examination extends to capturing the contemporary realities of women's professional lives and identifying the challenges impeding Accor Group's stride towards parity. Drawing on a multitude of field-derived testimonies, our aim is to appraise the pertinence of our suppositions and to craft recommendations that can guide the group in its pursuit of established objectives.

**Key words** : feminisation - parity - human – direction- resources department