

Vous travaillez au service production chez un TO généraliste «VIV'VOYAGES ». Un jour par semaine, vous vous consacrez à la veille économique et juridique dans le cadre d'un environnement particulièrement turbulent (conséquences de la crise financière de septembre 2008).

Selon Christian Mantei, Directeur Général d'Atout France (interviewé en mai 2009) il est d'ores et déjà prévu que le nombre de touristes à travers le monde va diminuer sur l'année 2009. La France est naturellement affectée par ce phénomène. Toutefois, elle semble mieux résister que d'autres pays, comme l'Espagne. La France est en effet une destination qui offre des possibilités très diverses. Pour augmenter la dépense moyenne des touristes, il convient d'adapter notre offre aux visiteurs (français et étrangers) par des investissements dans les infrastructures : par exemple, forte demande de formules de bien-être et aussi de formules « all-inclusive » (s'agissant des familles monoparentales ou des familles nombreuses).

## **1ERE PARTIE - METHODOLOGIE**

A) Votre DRH a connaissance d'une décision de justice de la cour de cassation du 14 octobre 2008 qui lui pose problème quant au renouvellement d'un CDD d'un de ses salariés. Avant de prendre une décision, il vous demande :

- 1. d'analyser cette décision selon la démarche habituelle ;**
- 2. de le conseiller sur la possibilité de renouvellement du CDD.**

B) En période de crise, les entreprises s'ajustent : « *La rentabilité devient plus difficile, il faut faire des choix en abandonnant certains pans d'activités ou des sous-traitances, revoir les budgets à la baisse, faire des économies partout* », explique F. Vanhoutte, président de Level.com (association regroupant les principaux acteurs de la vente de voyages en ligne). Ainsi, bon nombre d'entreprises ont-elles freiné les embauches en les limitant aux remplacements de départs à la retraite.

Dans le cadre de votre travail de veille, vous avez repéré de « timides signes » de reprise de l'activité économique. A ce propos, il vous semble important d'attirer l'attention du responsable de VIV'VOYAGES, du point de vue de la gestion des ressources humaines, sur la nécessité d'anticiper et de préparer la reprise.

Face à ce constat, et après avoir pris connaissance de l'annexe 3, vous apporterez des réponses précises aux questions ci-après. Le responsable de VIV'VOYAGES doit pouvoir s'appuyer sur votre travail pour prendre certaines décisions à partir du questionnaire suivant :

- 1. Pourquoi le recrutement devrait-il constituer un enjeu majeur ?**
- 2. Comment comprendre l'expression « recruter dans la diversité » ?**
- 3. Quels sont les intérêts pour les organisations touristiques de recruter dans la diversité ?**
- 4. Pourquoi les entreprises touristiques doivent-elle fidéliser leurs salariés ?**
- 5. Comment peuvent-elles y parvenir, y compris dans un contexte de crise ?**

## **2<sup>EME</sup> PARTIE - DEVELOPPEMENT STRUCTURE**

Afin d'informer le responsable de l'entreprise VIV'VOYAGES et en vous inspirant de l'exemple fourni par la loi du 22 juillet 2009 (annexe 4) et de l'actualité, vous présenterez les mesures que peuvent prendre les organisations touristiques françaises et les institutions publiques pour faire face à la nouvelle donne économique et pour relancer le secteur.

Annexe 1 - Arrêt du 14 octobre 2008 Cour de cassation-Chambre sociale

Annexe 2 - Extraits du Code du travail

Annexe 3 - Le recrutement, un enjeu majeur en période de crise (Cahiers  
Espaces mai 2009)

Annexe 4 - Gazette Officielle du Tourisme N° 2018-5 août 2009.  
Loi de développement et de modernisation des services  
Touristiques

***Avertissement***

***Dans le souci du respect de la propriété intellectuelle et du droit d'auteur, les extraits d'articles de presse spécialisée ou non sont reproduits en leur état originel. Ils sont donc susceptibles de comporter des mots ou expressions de style journalistique ou spécifiques au domaine professionnel du tourisme.***

**COUR DE CASSATION**

Chambre sociale

Audience publique du 14 octobre 2008

N° de pourvoi : 07-41287

Non publié au bulletin

Mme Collomp, Président

SCP Laugier et Caston, SCP Thomas-Raquin et Bénabent, avocats

**REPUBLIQUE FRANCAISE  
AU NOM DU PEUPLE FRANÇAIS**

LA COUR DE CASSATION, CHAMBRE SOCIALE, a rendu l'arrêt suivant :

[...]

Attendu, selon l'arrêt attaqué (CA Lyon 19/05/2006), que Mme X... a été engagée selon plusieurs contrats à durée déterminée à temps partiel pour le compte des brasseries de Paul Bocuse, et en particulier pour La Brasserie de l'Est, du 13 mai 2003 au 14 juillet 2004 en qualité de commise de cuisine puis de cuisinière dans le cadre d'extra ; qu'elle a saisi la juridiction prud'homale ;

Sur le premier moyen,

[...]

Vu les articles L. 122-1, L. 122-1-1, L. 122-3-13, alinéa 1 et D. 121-2, devenus L. 1242-1, L. 1242-2, L. 1245-1 et D. 1242-1 du code du travail ;

Attendu, d'abord, que la seule qualification conventionnelle de « contrat-d'extra » n'établit pas qu'il puisse être conclu dans le secteur de l'hôtellerie-restauration des contrats à durée déterminée d'usage successifs pour ce type de contrat, pour tout poste et en toute circonstance ;

Attendu, ensuite, qu'il appartient au juge de rechercher si, pour l'emploi considéré, il est effectivement d'usage constant de ne pas recourir au contrat à durée indéterminée, et de vérifier si le recours à des contrats successifs est justifié par des raisons objectives qui s'entendent de l'existence d'éléments concrets établissant le caractère par nature temporaire de l'emploi ;

Attendu que pour débouter Mme X... de ses demandes tendant à la requalification de ses contrats en un contrat de travail à durée indéterminée et au paiement d'indemnités de rupture, l'arrêt retient que la tâche de la salariée dans le cadre de ses contrats successifs tant en qualité de commise de cuisine que de cuisinière était de préparer un plat du jour dénommé plat créole une fois par semaine, que le recours pour l'employeur à un contrat à durée déterminée d'usage pour un emploi de cuisinière consistant à préparer un plat du jour dans ces conditions est admis au sein du secteur d'activité de la restauration, que le fonctionnement des brasseries du groupe Paul Bocuse était d'utiliser de manière régulière des commis et des personnels de cuisine « en extra », que l'activité de restauration exercée par la salariée fait partie d'un secteur d'activité visé par l'article D. 121-2 du code du travail, qu'il est établi qu'un usage constant autorise l'employeur à ne pas recourir à un

contrat de travail à durée indéterminée pour l'emploi concerné dans le secteur de l'activité de la société ;

Qu'en se déterminant ainsi, la cour d'appel qui n'a pas recherché si, pour l'emploi de commis de cuisine et de cuisinière « en extra », l'utilisation de contrats à durée déterminée successifs était justifiée par l'existence d'éléments concrets et précis établissant le caractère par nature temporaire de cet emploi, n'a pas donné de base légale à sa décision ;

**PAR CES MOTIFS :**

**CASSE ET ANNULE**, mais seulement en ce qu'il a rejeté la demande de requalification des contrats à durée déterminée en un contrat à durée indéterminée et de condamnation à diverses sommes au titre de la rupture, l'arrêt rendu le 19 mai 2006, entre les parties, par la cour d'appel de Lyon ; remet en conséquence, sur ce point, la cause et les parties dans l'état où elles se trouvaient avant ledit arrêt et, pour être fait droit, les renvoie devant la cour d'appel de Grenoble ;  
Condamne la société La Brasserie de l'Est aux dépens ;

[...]

**Article D. 1242-1 du code du travail**

*Modifié par Décret n°2008-1069 du 17 octobre 2008 - art. 1*

En application du 3° de l'article L. 1242-2, les secteurs d'activité dans lesquels des contrats à durée déterminée peuvent être conclus pour les emplois pour lesquels il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois sont les suivants :

1° Les exploitations forestières ;

2° La réparation navale ;

3° Le déménagement ;

4° L'hôtellerie et la restauration, les centres de loisirs et de vacances ;

5° Le sport professionnel ;

[.....]

**Article L. 1242-2 du code du travail**

Sous réserve des dispositions de l'article L. 1242-3, un contrat de travail à durée déterminée ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire, et seulement dans les cas suivants :

1° Remplacement d'un salarié en cas :

a) D'absence ;

b) De passage provisoire à temps partiel, conclu par avenant à son contrat de travail ou par échange écrit entre ce salarié et son employeur ;

c) De suspension de son contrat de travail ;

d) De départ définitif précédant la suppression de son poste de travail après consultation du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel, s'il en existe ;

e) D'attente de l'entrée en service effective du salarié recruté par contrat à durée indéterminée appelé à le remplacer ;

2° Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise ;

3° Emplois à caractère saisonnier ou pour lesquels, dans certains secteurs d'activité définis par décret ou par convention ou accord collectif de travail étendu, il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat de travail à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois ;

4° Remplacement d'un chef d'entreprise artisanale, industrielle ou commerciale, d'une personne exerçant une profession libérale, de son conjoint participant effectivement à l'activité de l'entreprise à titre professionnel et habituel ou d'un associé non salarié d'une société civile professionnelle, d'une société civile de moyens ou d'une société d'exercice libéral ;

5° Remplacement du chef d'une exploitation agricole ou d'une entreprise mentionnée aux 1° à 4° de l'article L. 722-1 du code rural, d'un aide familial, d'un associé d'exploitation, ou de leur conjoint mentionné à l'article L. 722-10 du même code dès lors qu'il participe effectivement à l'activité de l'exploitation agricole ou de l'entreprise.

Depuis la fin 2008, du fait de la crise, nous assistons à un décrochage de la courbe de l'emploi. Néanmoins, et quelles que soient les difficultés actuelles, chacun sait que cette crise ne durera pas éternellement. C'est pourquoi, il est indispensable que, dès à présent, les entreprises préparent la sortie de crise, notamment en termes de ressources humaines. Pour cela, elles doivent recruter et former.

En effet, les entreprises qui, pendant la crise, auront gelé les postes et n'auront remplacé que les départs auront du mal à recruter au moment de la sortie de crise. Car tout le monde cherchera à recruter les mêmes profils au même moment, ce qui créera inévitablement un goulot d'étranglement.

## **RECRUTER DANS LA DIVERSITE**

Les entreprises se doivent donc de recruter aujourd'hui des salariés dont le profil est en adéquation avec leurs besoins : des salariés pas nécessairement compétents immédiatement, mais qui ont un parcours et un potentiel d'évolution intéressants pour l'entreprise. Souvent, les entreprises ne consacrent pas le temps nécessaire au recrutement. Comme elles agissent vite et qu'elles ont envie d'avoir les « meilleurs », elles font une sélection sur le CV et non sur la personne. C'est dommage, car il y a souvent un décalage. Certaines personnes valent mieux que ce qu'elles montrent et l'inverse est aussi vrai.

Le métier et le savoir-faire des cabinets de recrutement consistent à rencontrer des personnes de tous horizons et à repérer des personnalités et des compétences. Ils peuvent être amenés à présenter des candidats qui n'auraient jamais passé le filtre du CV et n'auraient jamais été reçus par les entreprises.

La solution, pour les entreprises, est dans la diversité. Celles qui auront anticipé en recrutant des profils diversifiés, en termes tant d'âge que d'origine sociale, sont celles qui profiteront le mieux de la reprise. En Grande-Bretagne, depuis 1999, une loi oblige les entreprises à recruter dans la diversité sous tous ses angles (origine, âge...). Dans les deux ans qui ont suivi sa promulgation, cette loi a eu pour conséquence de dynamiser de façon extraordinaire le marché de l'emploi. En France, pouvoirs publics et intermédiaires de l'emploi (Pôle Emploi, APEC, cabinets de recrutement, entreprises de travail temporaire) travaillent à promouvoir sérieusement la diversité depuis trois à quatre ans, avec encore quelques freins parfois. Dans l'argumentation, le discours économique est souvent prépondérant : « Si vous manquez de ressources, faites dans la diversité, vous allez trouver les ressources dont vous avez besoin ». Le secteur du tourisme-hôtellerie-restauration, confronté depuis des années à une pénurie de main-d'œuvre, fait plutôt figure de bon élève en matière de diversité, même s'il reste beaucoup à faire, pour l'emploi des seniors notamment.

Syntec Recrutement a développé des outils de *testing* qui permettent de veiller à ce qu'il y ait de la diversité dans les candidats que nous sélectionnons. En mars 2008 et en mars 2009, nous avons organisé l'opération Coup de pouce premier emploi, journée nationale de rencontre et d'échange, dont l'objectif est d'aider les jeunes diplômés dans leur recherche d'emploi [...]. L'objectif est de les aider à valoriser leur profil, leur parcours et leurs compétences, ainsi qu'à mieux organiser leur recherche. Ce type d'opération a pour objectif de promouvoir, tant vis-à-vis des candidats que des entreprises, le rôle de conseil des cabinets de recrutement. Ces opérations

visent aussi à promouvoir la diversité et à montrer aux entreprises qu'il y a là une ressource qu'il faut savoir utiliser et intégrer dans les stratégies de recrutement, même si ce n'est pas simple à faire. Le chemin à parcourir est encore long et les freins à l'ouverture perdurent. Mais les entreprises qui ont le mieux diversifié sont celles qui ont aussi multiplié leurs canaux de recrutement.

## **GERER LES CARRIERES**

Que cherchent les jeunes aujourd'hui ? Les études nous montrent qu'ils cherchent la sécurité, une entreprise apprenante, qui leur donne des responsabilités et leur offre des perspectives d'évolution. S'il ne se passe rien au bout de deux ou trois ans, ils partent. Ils n'ont pas envie de continuer à faire indéfiniment la même chose, il faut qu'il y ait un caractère évolutif dans leurs parcours.

Cela signifie que le management a un rôle essentiel à jouer, de plus en plus difficile. [...]

Lorsque l'on s'interroge sur les causes de départ d'un collaborateur, on constate qu'elles tiennent très souvent à une contrariété avec le supérieur hiérarchique, ou au fait que le collaborateur n'a pas eu ce qu'il demandait. Les questions de salaire sont rarement la première cause, voire pas du tout. C'est toujours l'envie de plus de responsabilités, de reconnaissance, l'envie d'avoir des signes d'enthousiasme de la part du manager qui motive le départ. Le meilleur des managers, c'est celui qui sait communiquer le sens de l'entreprise avec enthousiasme, celui qui est capable de faire évoluer son équipe.

Une fois le collaborateur recruté, l'entreprise doit se poser la question de comment il va pouvoir grandir dans l'entreprise, comment il sera intégré, comment il va disposer de tous les éléments lui permettant de bien faire son travail, d'apprendre et d'évoluer. Pour cela, l'entreprise doit former et accompagner les managers, afin qu'ils soient capables d'aider la ressource à grandir et à être plus performante.

Car le recrutement coûte cher ; les erreurs de recrutement aussi. Quand tout va bien, les entreprises ont les moyens de recruter, de « décruter » et de recruter à nouveau... Réduire le turn over est un objectif, mais pas véritablement une priorité. En revanche, en période de crise, les entreprises réduisent les recrutements extérieurs et privilégient, enfin ! l'évolution de la ressource existante. Elles se penchent à nouveau sur la formation et sur les parcours d'évolution professionnelle...

Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, les situations en matière de gestion des ressources humaines sont contrastées. Les PME ont parfois du mal à recruter et à fidéliser leurs salariés, sauf quand elles mettent en place une politique de différenciation (produit de qualité, politique salariale attractive...). Les grands groupes intégrés, quant à eux, attirent « naturellement » de nouveaux collaborateurs. L'enjeu, pour eux, consiste alors à fidéliser la ressource par une gestion raisonnée des ressources humaines (formation, gestion des carrières...).

## **Loi de développement et de modernisation des services touristiques du 22 juillet 2009**

Elle comprend 35 articles répartis en quatre titres dont trois sont cités ci-dessous :

- moderniser la réglementation du tourisme (Titre I) ;
- moderniser et rénover l'offre touristique (Titre II) ;
- favoriser l'accès aux séjours touristiques (Titre III) ;

### Titre I : moderniser la réglementation des professions du tourisme

#### **Régime de la vente de voyages et de séjours.**

- ❖ Article 1 : réforme du régime de la vente de voyages et de séjours : dispositions générales (extension aux agences en ligne du régime de responsabilité de vente de vols applicable aux agences physiques , encadrement juridique du mécanisme des bons cadeaux) .....

[...]

#### **Offices de tourisme**

- ❖ Article 6 : modification du régime de commercialisation des prestations touristiques.

[...]

#### **Agence de développement touristique de la France**

- ❖ Article 7 : création de l'Agence de développement touristique de la France (extension des missions du groupement d'intérêt économique « Atout France, agence de développement touristique de la France » (ADT), placé sous la tutelle du ministre chargé du tourisme. L'agence poursuit un triple objectif de promotion du tourisme en France, de réalisation d'opérations d'ingénierie touristique et de mise en œuvre d'une politique de compétitivité et de qualité des entreprises du secteur. Elle définit la stratégie nationale de promotion de la « destination France » conformément aux orientations arrêtées par l'Etat).

[...]

### Titre II : moderniser et rénover l'offre touristique

#### **Réforme du classement des équipements touristiques**

- ❖ article 10 : réforme des modalités de classement des établissements hôteliers.

[...]

- ❖ article 12 : classement des chambres d'hôtes.

#### **Résidences et restaurants de tourisme**

[...]

- ❖ article 22 : suppression de l'aide à l'embauche dans les hôtels, cafés et restaurants ; baisse de la TVA dans la restauration (taux réduit à 5.5 %).

[...]

#### **Classement des communes touristiques**

- ❖ article 26 : classement des communes touristiques

### Titre III : favoriser l'accès aux séjours touristiques

#### **Accès des salariés des petites et moyennes entreprises aux chèques vacances.**

- ❖ Article 30 : attribution des chèques vacances dans les entreprises de moins de 50 salariés et missions de l'Agence nationale des chèques vacances.