

CORRIGE

Ces éléments de correction n'ont qu'une valeur indicative. Ils ne peuvent en aucun cas engager la responsabilité des autorités académiques, chaque jury est souverain.

Éléments de correction1^{ère} partie : Méthodologie (12 points)

A1. Analyse d'arrêt

Juridiction saisie	Cour de Cassation, chambre sociale
Date de la décision	14 octobre 2008
Parties en cause	Demanderesse au pourvoi : Mme X... Défenderesse au pourvoi : Société La Brasserie de l'Est
Faits	Mme X..., engagée comme commis, puis comme cuisinière selon plusieurs contrats à DD par la Brasserie de l'Est, conteste le caractère temporaire de ses contrats et demande leur requalification en CDI.
Procédure antérieure	<u>Conseil des Prud'hommes</u> (pas d'indication sur la date de la décision) Demanderesse : Mme X... Défenderesse : Société La Brasserie de l'Est Le contenu de la présente décision ne permet pas de savoir qui, des deux parties, a obtenu gain de cause devant la juridiction prud'homale. Il devrait s'agir vraisemblablement de la Société La Brasserie de l'Est <u>CA de Lyon, 19 mai 2006</u> Appelant : Mme X... (vraisemblablement) Intimée : la Société La Brasserie de l'Est La CA déboute Mme X... de ses demandes. Mme X... intente un pourvoi devant la cour de Cassation
Problème juridique	Le contrat d'extra en restauration entre-t-il, pour tout poste et en toute circonstance, dans le domaine des contrats d'usage justifiant le recours à des CDD successifs ?
Prétentions des parties	<u>La demanderesse au pourvoi :</u> Mme X... demande la requalification de ses contrats en un contrat de travail à durée indéterminée et le paiement d'indemnités de rupture <u>La défenderesse au pourvoi :</u> Selon les représentants de la société La Brasserie de l'Est, le recours à un contrat à DD d'usage pour un emploi de cuisinière est admis au sein du secteur de la restauration ; Le fonctionnement des brasseries du groupe Paul Bocuse, était d'utiliser de manière régulière des commis et personnels de cuisine « en extra » ; L'activité de restauration exercée par la salariée fait partie du secteur d'activité visé par l'article D. 121-2 du code du travail permettant de ne pas recourir à un contrat de travail à durée indéterminée pour l'emploi concerné.
Dispositif	Par ces motifs, (la Cour de Cassation) « Casse et annule (...) l'arrêt rendu le 19 mai 2006 par la Cour d'Appel de Lyon »...
Motifs	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. Les juges d'appel n'ont pas recherché si, pour l'emploi considéré, il est effectivement d'usage constant de ne pas recourir au contrat à durée indéterminée, et n'ont pas vérifié si le recours à des contrats successifs est justifié par des éléments concrets établissant le caractère par nature temporaire de l'emploi.

A2. Conseil sur la possibilité de renouvellement.

B. Management

1. Pourquoi le recrutement devrait-il constituer un enjeu majeur ?

- Le recrutement est une étape essentielle devant permettre la rencontre avec un futur collaborateur disposant d'un parcours et d'un potentiel d'évolution intéressant pour l'entreprise.
- Il s'agit, par le recrutement, de faire coïncider le profil des salariés avec les besoins de l'entreprise.
- Le recrutement doit s'appuyer sur une vision de **moyen terme** : nécessité d'anticiper les évolutions en termes de compétences des collaborateurs d'une part, et des besoins de l'entreprise d'autre part.
- Volonté de privilégier l'évolution de la ressource existante (au détriment du recrutement externe).
- Le recrutement dans ces termes devant permettre de favoriser l'anticipation d'une bonne reprise du point de vue des GRH (intérêt du travail de veille).

2. Comment comprendre l'expression « recruter dans la diversité » ?

Il s'agit de privilégier le recrutement de personnes de tous horizons : toutes origines géographiques, sociales, culturelles, d'âges variés. Mais aussi de retenir des profils atypiques, des parcours différents, des personnalités et des compétences ne correspondant pas forcément aux critères de recrutement définis.

3. Quels sont les intérêts pour les organisations touristiques de recruter dans la diversité ?

- Du point de vue des critères de diversité : l'**âge** (jeunes/seniors) peut être synonyme de dynamisme et de nouveauté dans l'entreprise ; à l'opposé, l'expérience et le vécu d'un senior peut être une véritable richesse. Des **nationalités différentes** apportent des cultures et approches différentes pouvant apporter des solutions nouvelles. Des **parcours professionnels atypiques** par rapport au secteur du tourisme, **des origines sociales différentes** peuvent favoriser la redéfinition de certains problèmes et apporter des solutions sous un angle différent.
- Opter pour un recrutement dans la diversité, c'est opter pour **une plus grande efficacité dans le recrutement** : il s'agit alors de sélectionner des compétences sans tenir compte de l'identité. Un recrutement plus objectif favorisant l'égalité des chances.
- Une politique de recrutement basée sur la diversité peut être un **critère pour attirer et fidéliser les collaborateurs** dans un secteur très saisonnier et à turn-over élevé.

4. Pourquoi les entreprises touristiques doivent-elle fidéliser leurs salariés ?

En période de crise, les entreprises revoient leur budget à la baisse et essaient de faire des économies à tout niveau. Le recrutement et le « décreusement » coûtent cher ; d'où le choix de privilégier un recrutement en interne (moins onéreux) et diversifié (profiter des compétences présentes dans l'entreprise et les adapter par des actions de formation). Le recrutement est un investissement sur le futur : nécessité encore plus impérieuse de profiter du « retour sur investissement ». L'entreprise doit savoir gérer sa main-d'œuvre afin de pouvoir la conserver et la fidéliser.

5. Comment peuvent-elles y parvenir, y compris dans un contexte de crise ?

Les moyens pour y parvenir : répondre « aux attentes » des futurs collaborateurs en termes de sécurité, savoir-faire, de transfert de responsabilités, de perspectives d'évolution dans l'entreprise, de besoin de reconnaissance, de signe d'enthousiasme du manager...

2^{ème} Partie - Développement structuré (8 points)

Premier plan possible :

Accroche : le nombre de touristes à travers le monde va diminuer sur l'année 2009 selon le D.G. d'ATOUT France. Or, le tourisme international est un marché hautement concurrentiel dans lequel les destinations de livrent une bataille féroce pour gagner des places dans les classements internationaux des pays émetteurs, des pays récepteurs, des dépenses moyennes d'un touriste, de la durée moyenne d'un séjour, etc...

La nouvelle donne économique, caractérisée par un ralentissement de la croissance qui a fait suite à la crise financière née en 2007, oblige les différents acteurs du secteur à déployer des moyens pour résister à cette conjoncture défavorable.

Le secteur du tourisme nécessite la collaboration des organisations touristiques privés et des institutions publiques, associées pour faire face à la crise. Ces deux catégories d'acteurs doivent chacune, avec ses spécificités et les moyens dont elle dispose, prendre des mesures qui permettront à la France de conserver sa place de première destination touristique mondiale (78M de visiteurs en 2008).

Nous exposerons les différentes mesures possibles à prendre d'une part par les organisations touristiques (I), d'autre part, par les institutions publiques (II)

I – Mesures à prendre par les organisations touristiques.

A. Pendant la crise

- maîtrise des coûts
- réduction des frais de personnel
- adaptation des capacités
- fermeture des activités et des centres de profit insuffisamment rentables
- rationalisation du fonctionnement, des processus
- amélioration de la gestion de la trésorerie
- diminution de l'exposition aux risques
- repenser les stratégies à long terme.

B. La gestion de l'après-crise

- anticiper la sortie de crise
- recruter et former
- investir
- renouveler l'offre, améliorer la qualité
- repenser les processus
- reengineering
- préparer les nouvelles stratégies, développer de nouveaux partenariats.
- concertation avec les institutions publiques.

II – Mesures à prendre / prises par les institutions publiques

A. Plan de relance en matière économique

- favoriser les investissements des entreprises (baisse de la TVA dans la restauration, allègement de charges, défiscalisation, etc...), suppression de la taxe professionnelle
- encourager la consommation des ménages (pouvoir d'achat, diminution des impôts, augmentation des minima sociaux, RSA, réforme fiscale)
- débat relance par l'investissement / par la consommation.

B. Favoriser le développement et la modernisation du secteur

- directive européenne sur les services de 2007 :
 - . transposition, harmonisation européenne
- arsenal existant :
 - . la loi de 1992 codifiée dans le cadre du tourisme
 - . les réformes antérieures (ex. simplification des régimes)

- exemple de la loi du 22/07/09

- . triple objectif :
 - promotion du tourisme
 - opération d'ingénierie
 - mise en œuvre d'une politique de compétitivité et de qualité

Moyens : Atout France, réforme des régimes, classement, baisse de la TVA, élargir aux PME l'accès aux chèques vacances.

C. Au niveau local

- DRT, dans le cadre de la déconcentration, relaie la politique nationale
- OT, CDT, CRT au niveau décentralisé. Les acteurs doivent favoriser les synergies, le développement local du secteur, porter les projets de développement des acteurs privés, promouvoir le tourisme conformément à leurs missions légales.

CONCLUSION :

Plus que jamais, le secteur touristique français a besoin d'une étroite coopération entre ses acteurs privés et publics. Puisse le nouveau GIE Atout France la favoriser pour permettre à la France de renforcer ses positions sur le marché hautement concurrentiel du tourisme international.

Deuxième plan possible :
Les connaissances liées à l'actualité seront valorisées

La France peut elle rester premier pays récepteur mondial face aux pays émergents et à la Chine en particulier ? La France, premier pays récepteur mais troisième en terme de recettes. Comment conserver sa place, l'améliorer ? Comment faire face aux différents enjeux de ce XXIème siècle ?

I – Mesures à prendre par les organisations touristiques

1- Sur le plan stratégique

- Différentes stratégies possibles : concentration (obtenir la taille critique) – internationalisation (augmenter ses parts de marchés) – spécialisation (se recentrer sur son cœur de métier)

Externalisation -Reengineering

-Partenariat – Accords- Licences – Joint venture

But = plus d'efficacité- réaliser des économies d'échelle - faire face à la concurrence – condition de survie

2- Sur le plan opérationnel

- Baisse des coûts : recherche de flexibilité – réactivité – productivité

- Recherche de qualité dans les différentes prestations

- Formation accrue

- Produits innovants : les clients recherchent plus de bien être - plus de sécurité – plus de sensations aussi – plus d'exotisme – plus de qualité- produits all inclusive

- Fidéliser les clients

- Augmenter le panier moyen

Transition

II – Mesures à prendre par les pouvoirs publics

1 – Aspect organisateur et réglementaire dont la sécurité

Lois : Juillet 1992 – loi handicap de 2005

22 Juillet 2009 : simplification des démarches administratives (1 autorisation au lieu de 4)

Sécurité : respect des normes – gestion des risques

Tourisme durable – éthique

Taxe de sécurité sur les billets d'avion (taxe Chirac)

Recherche de plus d'efficacité dans le pouvoir central du tourisme : fusion ODIT et Maison de la France = ATOUR France

Recherche d'économies et de performance

Organisation des Rencontres Nationales du Tourisme (oct 2009) afin de faire le point sur les répercussions de la crise et le développement du tourisme social avec tous les partenaires publics et privés et associatifs.

Favoriser le tourisme pour tous : ANCV : chèques vacances pour entreprises de moins de 50 salariés

Tourisme et handicap aussi avec la loi de 2005 qui oblige à rendre accessible tous lieux publics d'ici à 2015 ;

Création de la 5^{ème} étoile dans les hôtels

2 – Aspect budgétaire et qualité

Plan de relance – politique du tourisme

Baisse de la TVA dans la restauration de 19,6% à 5,5%

Contrats de projet Etat Région : financement reconstitution de la Grotte Chauvet à Vallon

Pont D'Arc, financement de la rénovation de la Rade de Toulon....

OTSI – Communes touristiques et stations classées

Investissements dans infrastructures – rénovation – modernisation

Qualité : marque France, Plan qualité France

Favoriser accueil des saisonniers : maisons des saisonniers

Favoriser leur formation, favoriser les groupements d'employeurs

Conclusion

Partenariat Public privé de plus en plus nécessaire

Le tourisme est le premier secteur excédentaire de la balance des transactions courantes et pourtant les différents gouvernements ne lui consacrent qu'un Secrétariat d'Etat ? Pourra-t-on continuer à faire face aux différents défis ?