

Scénario N°4 : l'activité saisonnière d'une entreprise hôtelière

Classe terminale : Thème 3

Ce scénario est associé à la question de gestion : « **Comment l'entreprise gère-t-elle la masse salariale ?** ».

1. Extrait du programme

Capacités	Notions ou objet d'enseignement	Contexte
Évaluer le coût total de l'emploi d'un salarié.	Coût du travail Salaire brut, cotisations sociales	Le salarié, par son activité de travail, produit de la valeur. Son action constitue à la fois une ressource et une charge que l'entreprise cherche à maîtriser.
Identifier les facteurs agissant sur la masse salariale.	Masse salariale	Différents types d'entreprise pourront être étudiés afin de comparer l'activité de travail selon différents contextes de production du service hôtelier, en particulier dans les groupes hôteliers et chez les indépendants.
Mobiliser des indicateurs de gestion de la masse salariale.	Taux horaire moyen Ratio de charges de personnel Productivité Ratio de productivité (en valeur, physique) Fidélité/ ancienneté	Des modèles de bulletins de salaires pourront permettre d'opérer la distinction entre les différentes composantes de la rémunération des salariés et d'évaluer le coût du travail.
Mettre en évidence la nécessité d'ajuster l'organisation du temps de travail à la fluctuation de l'activité dans l'entreprise hôtelière.	Capacité contrainte Saisonnalité	On privilégiera la simulation sur tableur ou les jeux sérieux pour mettre en évidence les facteurs qui contribuent à modifier la masse salariale d'une entreprise hôtelière (politique de rémunération, ancienneté, turn-over, nombre d'heures travaillées, qualifications, modification des équipements....)
Analyser les conséquences de l'aménagement du temps de travail sur la performance sociale de l'entreprise hôtelière.	Flexibilité du temps de travail Modulation du	Dans le secteur hôtelier, les charges de personnel représentent une proportion importante des coûts. L'entreprise doit donc chercher à ajuster la quantité de travail aux besoins de l'activité en tenant

<p>Montrer la diversité des mesures des politiques de l'emploi et leur impact sur la gestion de la masse salariale.</p>	<p>temps de travail</p> <p>Politiques de l'emploi</p>	<p>compte des contraintes réglementaires. Elle doit également favoriser le bien-être au travail. En effet, la performance sociale conditionne, à long terme, la performance économique.</p> <p>On pourra recourir à des contextes variés d'entreprises hôtelières (activité saisonnière, traiteur, restauration collective ...), observés ou simulés, de plannings collectés à l'occasion des stages..., pour comparer les dispositifs permettant à l'entreprise d'adapter la quantité de travail à ses besoins de production de service (types de contrats de travail, aménagement du temps de travail...).</p> <p>À cette occasion, politiques de l'emploi et politique salariale pourront être abordées à partir de supports d'actualité afin d'identifier comment elles agissent sur l'entreprise dans la gestion de sa masse salariale.</p>
---	---	--

Préambule :

La question « **Comment l'entreprise gère-t-elle la masse salariale ?** » est l'occasion de conduire l'élève à comprendre les différentes dimensions économiques, sociales et juridiques de la gestion des ressources humaines dans une entreprise hôtelière donnée. Les élèves sont amenés à analyser comment les professionnels prennent leurs décisions en matière de recrutement, d'organisation du temps de travail, de rémunération par exemple.

2. Finalité du scénario et modalités de mise en œuvre

Ce scénario propose une réflexion sur la nécessité d'adapter le travail à l'activité saisonnière d'une entreprise hôtelière. L'élève est mis en situation de rechercher des informations (d'ordre économique et juridique), afin de les appliquer à la situation étudiée avant d'argumenter sur une des solutions possibles pour résoudre le problème constaté.

Il ne s'agit pas ici d'attendre de l'élève qu'il soit capable de résoudre cette problématique complexe mais qu'il mette en œuvre ses capacités de traitement des informations et d'argumentation afin de comparer les solutions envisageables dans une entreprise hôtelière.

Ce scénario, situé en fin de classe terminale, propose de réactiver un certain nombre de notions étudiées précédemment (depuis la classe de seconde STHR) dans un but de révision avant la certification.

Il propose la réalisation d'un débat argumenté au sein de la classe sur le thème « Comment une entreprise hôtelière dont l'activité est saisonnière peut-elle optimiser sa masse salariale ? ».

Public	Classe terminale.
Place dans le programme	Thème 3 : La performance sociale et environnementale « Comment l'entreprise gère-t-elle la masse salariale ? ».
Supports exploités	Cas d'une entreprise située dans une zone touristique (montagne, mer, parc de loisirs, site culturel..). Modèles de bulletin de salaire : (collectés lors des stages ou disponibles dans la presse : http://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/juridique-social-droit/2016-01/img/resho_3482_P15.pdf) Convention collective Nationale du secteur des Hôtels Cafés Restaurant (disponible sur le site https://www.legifrance.gouv.fr) Mesures en faveur de l'emploi : http://travail-emploi.gouv.fr
Capacités visées	Évaluer le coût total de l'emploi d'un salarié. Mobiliser des indicateurs de gestion de la masse salariale. Mettre en évidence la nécessité d'ajuster l'organisation du temps de travail à la fluctuation de l'activité dans l'entreprise hôtelière. Analyser les conséquences de l'aménagement du temps de travail sur la performance sociale de l'entreprise hôtelière. Montrer la diversité des mesures des politiques de l'emploi et leur impact sur la gestion de la masse salariale.
Pré-requis	Le contrat de travail (Thème 3 Programme Seconde) Les spécificités liées au temps de travail dans les entreprises hôtelières ; la hiérarchie des sources de droit (Thème 2 Programme de première). Rôle de l'Etat : Régulation économique et sociale ; Imperfections des marchés (Thème 1 Programme de terminale). Conditions de travail, organisation du travail (Thème 3 Programme de terminale).
Notions	Coût du travail Productivité Fidélité/ ancienneté Capacité contrainte Saisonnalité Flexibilité du temps de travail Modulation du temps de travail Politiques de l'emploi
Durée de la séquence	10 à 12 heures
Organisation de la séquence	Étape 1- => mobiliser des indicateurs de gestion de la masse salariale En classe entière : découverte du contexte : Un restaurant situé en zone touristique (montagne ; mer ; site culturel ou parc de loisirs...) dont l'activité est saisonnière. L'établissement est fermé 4 mois dans l'année. 10 salariés embauchés en CDI sur la base de 39h /semaine. <ul style="list-style-type: none"> • Fournir un extrait du tableau de bord : avec ratio de charges de personnel, des ratios de productivité, un taux horaire moyen.

- Faire retrouver les calculs et interpréter ces indicateurs.
- Commenter leur niveau (choisir de préférence un ratio de charge de personnel élevé).

Questions d'ouverture :

Comment agir sur la masse salariale ?

Quelles sont les parties prenantes concernées par la gestion par l'entreprise hôtelière de sa masse salariale ? *Le but ici est d'évoquer les multiples dimensions économiques, sociales et sociétales de cette question.*

Étape 2 => évaluer le coût total de l'emploi d'un salarié + montrer l'impact d'une mesure de politique de l'emploi sur la gestion de la masse salariale.

Travail en effectif réduit et salle équipée :

Utilisation d'un bulletin de salaire simplifié sur tableur :

- ⇒ Calculer le coût total de l'emploi d'un salarié embauché en CDI sur un poste de serveur rémunéré au minimum conventionnel / taux horaire supérieur.
- Comparer le coût total d'un contrat à 35h et d'un contrat à 39h.

À partir d'un exemple concret de politique de l'emploi (ex : réduction générale des cotisations sur les bas salaires) :

- Comparer le coût total avec et sans l'application de cette mesure.
- En déduire l'impact de la mesure de réduction des charges sociales sur la gestion de la masse salariale de ce restaurant.

Synthèse individuelle :

Comment évaluer le coût total de l'emploi d'un salarié ?

Quels sont les facteurs qui agissent sur ce coût total ?

Étape 3 => Mettre en évidence la nécessité d'ajuster l'organisation du temps de travail à la fluctuation de l'activité dans l'entreprise.

Travail en classe entière :

Comparer le cas du restaurant saisonnier (restaurant de montagne, restaurant de bord de mer..) et un restaurant scolaire à partir d'indicateurs de fréquentation (quotidiens, mensuels...) :

- Quelles sont les conséquences sur l'organisation du travail, la gestion de la masse salariale ? => l'activité du restaurant scolaire est régulière et prévisible, le temps de travail peut être lissé sur l'année scolaire et selon la présence des élèves. L'activité du restaurant saisonnier est plus irrégulière (quand se termine réellement la saison ? La fréquentation est-elle régulière tout au long de la saison ?) => nécessité d'ajuster le temps de travail à la fluctuation de l'activité.
- Comment ajuster le temps de travail à l'activité ? Brainstorming sur la flexibilité du temps de travail:
 - Au tableau lister les solutions proposées par les élèves (en lien avec les expériences de stages et/ou des articles de presse fournis par l'enseignant en fonction de l'actualité ou d'exemples puisés dans des économies étrangères (ex : CDD, contrats d'extra, contrat « zéro heure » en Grande Bretagne).
 - Noter les questions soulevées par ces solutions.

Exemples de questions d'ouverture :

L'employeur peut-il faire travailler les salariés en CDI plus de 39h par semaine pendant la période d'ouverture ?

L'employeur doit-il respecter une limite au temps de travail hebdomadaire des salariés ?

	<p>Quelles conséquences sur les conditions de travail pour les salariés ? Quelles conséquences pour l'emploi ? ...</p> <p>Conclusion : les dispositifs d'aménagement du temps de travail sont variés. Il est donc nécessaire de les comparer selon différents paramètres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les conditions d'application (cadre juridique). • Les conséquences sur le coût du travail pour l'employeur. • Les conséquences sur les conditions de travail des salariés. • Les conséquences sur l'emploi dans la zone touristique. <p>Étape 4 : => Analyser les conséquences de l'aménagement du temps de travail sur la performance sociale de l'entreprise hôtelière.</p> <p>Approfondissement du cas du restaurant saisonnier : comment peut-il aménager le temps de travail ?</p> <p>Travail par groupe sur une modalité d'aménagement du temps de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cas n°1 : réalisation d'heures supplémentaires du serveur en CDI. (ex : pendant 3 mois le serveur en CDI va faire chaque semaine 5 heures supplémentaires). • Cas n°2 : modulation du temps de travail d'un serveur en CDI (ex : pendant 3 mois le serveur va travailler 45 heures par semaine et pendant 3 autres mois, il ne travaillera que 33 heures.). • Cas n°3 : embauche d'un serveur en contrat saisonnier (ex : pendant toute la saison sur un contrat de 39 heures). • Cas n°4 : embauche d'un serveur en contrat d'extra pour des besoins ponctuels (ex : les jeudi, vendredi et samedi des semaines de vacances scolaires). <p>Chaque groupe exploite des ressources documentaires fournies par l'enseignant et répond collectivement à des questions communes (afin de favoriser la mutualisation finale) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le cadre juridique de cette modalité d'aménagement du temps de travail (identifier type de contrat de travail, conditions de mise en œuvre, dans les ressources documentaires fournies par l'enseignant) ? • Quelles sont les conséquences sur le coût du travail pour l'entreprise (simuler à l'aide du tableur –reprendre le travail réalisé en étape 2) ? • Quelles conséquences sur les conditions de travail des salariés (à partir d'article de presse, témoignages vidéos de salariés...) ? • Quelles sont les conséquences sur l'emploi (à partir d'articles de presse, de statistiques : l'emploi saisonnier dans une région touristique par exemple) ? <p><i>Précisions de mise en œuvre:</i></p> <p>Au sein de chaque groupe, le travail va être réparti suivant les questions soulevées par la solution envisagée.</p> <p>Ce travail nécessite d'être réalisé en salle équipée : possibilité pour les élèves de réaliser des recherches sur Internet ; utiliser le tableur pour évaluer le coût.</p> <p>Restitution au sein du groupe : les élèves présentent au reste du groupe les réponses à la question qui leur était posée.</p> <p>⇒ Rédiger une synthèse du travail : quelles sont les conséquences de cet aménagement du temps de travail sur</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ la performance économique et sociale de l'entreprise ; ○ les conditions de travail du salarié ; ○ l'emploi (le marché du travail) ;
--	--

	<p>⇒ Chaque groupe nomme 2 « représentants ».</p> <p>Étape 5 : Classe entière : comment ajuster l'organisation du travail à la fluctuation de l'activité ?</p> <p>Les quatre situations sont présentées à l'ensemble de la classe par les 8 « représentants ».</p> <p>Travail de groupe : débat argumenté : comparer les 4 situations étudiées et présentées oralement.</p> <p>Chaque groupe est constitué d'élèves ayant travaillé sur les 4 cas => Comparer les modalités de mise en œuvre ; les conséquences sur la performance de l'entreprise ; les conditions de travail et l'emploi.</p> <p>Noter les questions soulevées par le débat.</p> <p>Synthèse collective : l'entreprise hôtelière dont l'activité est saisonnière va gérer sa masse salariale en tenant compte de plusieurs critères :</p> <p>Le coût total pour l'employeur. La productivité du travail. Le bien-être au travail. Le cadre légal. L'intervention de l'Etat sur le marché du travail.</p> <p>Ces critères sont les mêmes dans les entreprises dont l'activité n'est pas saisonnière [voir prolongement] (ex : embaucher un apprenti ?).</p>
Evaluation	<p>Restitution individuelle : à partir du débat précédent et des thèmes abordés dans chaque des étapes de ce scénario, chaque élève rédige une réponse structurée et argumentée à la question « Comment ajuster l'organisation du travail à l'activité d'une entreprise saisonnière ? »</p> <p>Dans cette synthèse l'élève pourra :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ justifier la nécessité d'ajuster l'organisation du travail aux fluctuations de l'activité ; ⇒ présenter quelques dispositifs d'aménagement du temps de travail et comment les pouvoirs publics régulent la flexibilité du travail ; ⇒ analyser les conséquences de l'aménagement du temps de travail sur la performance de l'entreprise (performance sociale et économique).

Prolongement : élargir la réflexion au-delà de la seule question de la saisonnalité de l'activité.

- **Pourquoi et comment les pouvoirs publics soutiennent-ils l'emploi ?**
- **Quelles sont les conséquences pour la masse salariale d'un hôtel-restaurant ?**

Recherche dans la presse et sur le site du ministère du travail, d'exemples de mesures (dépenses ciblées, dépenses générales) publiques. Montrer comment elles peuvent inciter un hôtelier ou un restaurateur à embaucher des salariés.

Ex : exonération de charges sociales, Plan embauche PME <http://travail-emploi.gouv.fr/grands-dossiers/embauchepme>.

3. Ressources professeur

Réglementation du travail :

Cadre général sur l'aménagement du temps de travail :

- <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/droit-du-travail/temps-de-travail-et-conges/temps-de-travail/article/amenagement-du-temps-de-travail>
- <http://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/temps-de-travail-et-conges/temps-de-travail/article/les-heures-supplementaires-definition-et-limites>

Modulation du temps de travail dans la convention collective nationale des Hôtels Cafés Restaurants :

https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCCArticle.do;jsessionid=63194E21A7B91E2D34AB942F5619E406.tpdila24v_1?cidTexte=KALITEXT000005670080&idArticle=KALIARTI000005826405&categorieLien=cid

Contrats saisonniers dans la convention collective nationale des Hôtels Cafés Restaurants :

https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCC.do;jsessionid=1BEA2DC590038BBF97569326002964CF.tpdjo08v_3?idSectionTA=KALISCTA000005747382&cidTexte=KALITEXT000005670044&idConvension=KALICONT000005635534

Intervention des Pouvoirs Publics :

Dépenses en faveur de l'emploi et du marché du travail : dépenses ciblées et dépenses générales :

<http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/statistiques-de-a-a-z/article/les-depenses-en-faveur-de-l-emploi-et-du-marche-du-travail-les-series-annuelles>

Pôle Emploi : <http://www.pole-emploi.fr/actualites/cap-sur-les-offres-d-emploi-saisonniers--@/article.jspz?id=61439>

Aide à l'embauche à destination des PME :

<http://www.pole-emploi.fr/employeur/pme-une-aide-a-l-embauche-specialement-pour-vous--@/article.jspz?id=185846>

Compétences régionales et locales :

(Ex : Région Rhône Alpes Auvergne) : Site internet dédié au travail saisonnier : http://www.questionsaison.fr/TPL_CODE/TPL_BASECONNAISSANCE/PAR_TPL_IDENTIFIANT/128/75-recherche-d-employe.htm

(Ex : Bretagne) : organisation d'un forum de l'emploi saisonnier : <http://www.cote-meraude.fr/module-Contenus-viewpub-tid-3-pid-227.html>