

La gestion de temps en refuge



Diplôme universitaire du gardien de refuge de montagne

Année universitaire 2016/2017

Grand Perrine



La gestion de temps en refuge



Diplôme universitaire du gardien de refuge de montagne

Année universitaire 2016/2017

Grand Perrine

Remerciements

Tout d'abord, merci à Emeline de m'avoir fait découvrir le monde des refuges de montagne.

Merci, également à ceux qui m'ont appris le métier et donné envie d'en faire le mien : Jean-Michel et Karine Bournissen (gardiens de la Cabane des Vignettes) et Anne-Marie Dolivet (gardienne de la cabane Bertol).

Encore, merci, au corps professoral de l'Isthia qui nous a dispensé un enseignement de qualité et à la région Occitanie qui a financé ma formation.

Merci aux gardiens qui m'ont accueilli pour mes stages durant la formation, avec qui j'ai passé de très bons moments et qui m'ont confortée dans l'envie de suivre cette voie : Paul Laborde (gardien du refuge Albert Ier) et Bénédicte Schuler (gardienne du chalet alpin La Bélarde).

Enfin, merci à Caroline qui m'a accompagnée et soutenue toute la durée de la formation.

Sommaire

Introduction	5
Partie I : Présentation théorique de la gestion du temps	1
Chapitre 1 : Le sujet au travers de ses définitions.....	1
Chapitre 2 : Gestion du temps.....	4
Partie II : La gestion du temps face aux caractéristiques du métier de gardien de refuge	7
Chapitre 1 : Maîtriser son temps minimise l'impact des impondérables	7
Chapitre 2 : Etablir un découpage du temps est un soutien à l'accomplissement d'un travail de qualité	9
Chapitre 3 : L'organisation stricte du temps concourt au respect de la législation en vigueur.....	11
Partie III: La gestion du temps à l'épreuve du terrain : une saison d'été à « l'Albert Ier »	14
Chapitre 1 : Albert Ier, un refuge mythique de la vallée de Chamonix	14
Chapitre 2 : La gestion du temps à Albert Ier.....	15
Chapitre 3 : La méthode de l'Albert : succès ou échec ?	18
Conclusion	20

Introduction

Dans la pensée collective, le gardien de refuge de montagne a encore l'image simpliste d'un ours solitaire reclus dans sa tanière. Force est de constater que le métier change. Son authenticité n'empêche pas qu'il évolue avec son temps et de nombreux gardiens de refuge sont aujourd'hui de véritables gestionnaires. L'essor du tourisme populaire en montagne l'incite à s'adapter constamment aux besoins d'une clientèle nouvelle qui n'a plus les mêmes attentes que l'alpiniste traditionnel. Pour cela, le gardien se diversifie, multiplie les compétences, embauche du personnel. Il recourt de plus en plus à des techniques inédites à ces altitudes, lui permettant de répondre aux exigences de son métier en pleine mutation.

Le refuge de montagne est un lieu d'exception où le temps semble s'arrêter. Une saison en altitude suffit pour éprouver la sensation d'oubli du temps qui s'écoule. Pourtant, le gardien de refuge est toujours en quête de temps. Ses multiples impératifs l'obligent à jouer avec ce dernier. Mais plus qu'un jeu, l'optimisation du temps est une activité quotidienne du gardien de refuge. Des méthodes et des outils de gestion du temps existent et facilitent le travail dans certains métiers. La question est de savoir si la gestion du temps facilite aussi le métier de gardien de refuge de montagne.

Avant de débiter la recherche, je me suis posée la question de limiter mon travail à un certain type de refuge (par exemple aux refuges de plus de cent couchages ou aux refuges de haute montagne), j'ai finalement pris le parti de ne pas le faire car la gestion du temps est par principe une méthode malléable qui s'adapte à n'importe quel établissement. La gestion de temps est un principe non statique.

Pour élucider cette question, mon travail s'articule en trois parties. La première délimite le sujet par l'analyse de son contenu. La deuxième avance des idées permettant d'étudier la gestion du temps par rapport aux caractéristiques du métier de gardien de refuge. Dans la troisième partie, ces idées sont mises à l'épreuve de la réalité au refuge alpin « Albert Ier ».

Partie I : Présentation théorique de la gestion du temps

Dans cette première nous définirons les termes du sujet afin de délimiter un cadre d'étude. Dans un second temps, nous allons voir la tendance actuelle de la gestion du temps au travail pour la mettre en perspective avec le métier de gardien.

Chapitre 1 : Le sujet au travers de ses définitions

Mon travail s'intéresse au temps au sein des refuges de montagne. Afin de bien déterminer notre cadre de travail, nous essaierons de comprendre l'engouement de l'Homme pour cette notion et sa propension qu'il a de vouloir maîtriser l'insaisissable. Ensuite, nous définirons les refuges de montagne, pour comprendre la gestion de temps dans ces derniers.

1.1 Le temps un intérêt de toujours

De tous temps, l'Homme a voulu conceptualiser, comprendre et définir le temps. Etienne Klein nous dit que la question du temps est aussi vieille que la pensée¹. Le temps est un thème central régissant nos existences. Il est partout, dans la vie quotidienne, dans les arts et les sciences. Nous avons tous des manières différentes de le percevoir mais il est une notion qui nous intéresse tous. Des philosophes grecs de l'Antiquité aux intellectuels contemporains, la question du temps a intrigué nombre de générations de penseurs. Ces travaux aboutissent à une multiplicité de théories.

La définition qu'en donne le dictionnaire Larousse : « notion fondamentale conçue comme un milieu infini dans lequel se succèdent les événements »² est vague mais résume simplement la difficulté que l'homme a pour établir une explication claire de ce concept. A l'échelle universelle il demeure quasiment indéfinissable et infini et c'est alors que le temps est associé à d'autres notions telles que l'espace, la durée. Grâce à l'addition de ces idées, le temps devient moins immatériel. Klein nous dit aussi que « le temps est ce qui fait que toutes choses passent »³, et qu'il est ce qu'il y a entre un début et une fin. A l'échelle humaine, c'est une vie, une saison, une relation.

C'est à cause de sa condition d'être mortel que l'Homme s'intéresse au temps. Il a conscience que son existence a un début et une fin. Sa vie sera alors l'espace de son temps et sera la durée de référence qui lui servira d'étalon pour évaluer ce qui se passe dans l'espace-temps qui lui est imparti. Un raccourci permettrait de dire que le temps est la vie de l'Homme. Dans une situation humaine personnelle, nous pourrions remplacer le mot « temps » par le mot « vie »⁴.

Le temps est intéressant dans ce qu'il a de mystique et de sauvage, d'indomptable. Il est à l'inverse de tout ce qu'aime l'homme et ce qui le rassure. L'homme aime la maîtrise et la compréhension, hors spiritualité il est compliqué de côtoyer cette notion invisible avec simplicité. C'est pour cela qu'il a fractionné et lui a donné une dimension mesurable.

En cherchant à apprivoiser le temps, L'Homme a inventé des objets permettant de le matérialiser et de mesurer cette durée qu'il y a entre « un » début et « une » fin : clepsydre, sablier, horloge, montre. De cette manière il a eu l'illusion de le gérer. La gestion étant pour l'homme une solution ou plutôt une aide à vivre mieux à tout ce qui lui échappe.

1.2 Le goût de la gestion

Le nom gestion dérive du verbe « gérer » qui est un verbe d'action et qui signifie organiser, administrer, diriger⁵.

La gestion est alors une action, un moyen de contrôle de l'Homme sur quelque chose de physique ou d'impalpable, comme : la gestion d'argent, la gestion de biens, la gestion du stress, la gestion des stocks, la gestion de personnel et ce qui nous intéresse plus particulièrement dans ce travail : la gestion de temps.

¹ KLEIN (Etienne), *Le temps existe-t-il ?*, Ed. Le Pommier, 2002, p.5

² www.larousse.fr

³ KLEIN (Etienne), *op.cit.*, p.6

⁴ STOCK (Christian), *Gestion de temps et efficacité personnelle*, Ed. BPI, 2004, p.21

⁵ www.larousse.fr

Bonne ou mauvaise, elle est compliquée car issue d'une idée et d'un travail de réflexion. La gestion est quasiment instinctive pour la vie courante. Cependant, dans le cadre professionnel, elle nécessite un travail en amont. Celui-ci permet de mettre en place un plan et de fixer des objectifs afin d'obtenir des résultats escomptés.

La gestion est une intervention de l'Homme qui l'aide à la compréhension et la maîtrise de ce qui est plus grand que lui et qui fluctue. C'est avant tout un exercice intellectuel qui l'aide dans plusieurs domaines. Réfléchir à la gestion de son temps est intéressant pour quiconque désire, progresser, s'améliorer, s'adapter dans un domaine qui lui est propre. Le gardien de refuge n'échappe pas au souci inhérent à l'être humain de vouloir gérer son existence.

1.3 Le refuge et son gardien : un couple indissociable

Selon le Larousse, le refuge est un « lieu, endroit où quelqu'un qui est poursuivi ou menacé peut se mettre à l'abri »⁶. Si nous adaptons cette définition à la montagne, nous pouvons dire qu'un refuge est un bâtiment où le montagnard peut se mettre à l'abri en cas d'intempéries ou de problèmes rencontrés. Toutefois l'utilité des refuges en montagne évolue avec l'histoire des hommes et leurs pratiques de la montagne. Aujourd'hui nul besoin d'être en perdition ou en danger dans la montagne pour avoir envie de s'abriter. Grâce à l'apparition de la montagne-loisir, tout à chacun peut venir passer une nuit au cœur des massifs.

Depuis le décret de mars 2007⁷ relatif au refuge, le gouvernement a donné un cadre juridique à la définition du refuge. Ce décret a été incorporé au code du tourisme. Dans ce cadre juridique nous retenons les notions suivantes : « Un refuge est un établissement d'hébergement recevant du public gardé ou non, situé en altitude dans un site isolé »⁸. De cette notion d'isolement découle le caractère extraordinaire du refuge de montagne. Les difficultés inhérentes au refuge sont dans la majeure partie des cas dues à sa situation d'isolement. La suite du décret précise les critères de l'isolement (sans accès routier ou mécanique).

Finalement, nous pouvons considérer le refuge de montagne comme un lieu d'hébergement où l'usager de la montagne peut venir passer une ou plusieurs nuits. Il peut également trouver nourriture et assistance si le refuge est gardé.

Afin d'accueillir les usagers de la montagne, les refuges sont gardés par un gardien. C'est un professionnel de la montagne qui assure la gestion et le bon fonctionnement du refuge. Avec son refuge il forme un couple fusionnel, tantôt en osmose, tantôt en désaccord. Il est le capitaine de ce vaisseau hors norme situé dans un milieu hostile du fait de son isolement et de son exposition à la vigueur des éléments. Le gardien de refuge est à la disposition des randonneurs, il leur offre gîte, couvert et assistance. Le refuge est son outil de travail, il est un chef d'entreprise, cette mission est pour lui un métier. En fonction de la taille et de la fréquentation du refuge qu'il garde, le gardien s'entoure d'aides. Ensemble ils constituent une équipe qui fait fonctionner l'entité refuge.

Le gardien de refuge est un travailleur saisonnier. En effet rares sont les refuges qui sont ouverts à l'année. Son travail est donc délimité sur la durée d'une saison. Au-delà du cadre défini par l'ouverture et la fermeture du refuge, le gardien a encore un travail d'organisation et

⁶ www.larousse.fr

⁷ Cf Annexe I

⁸ www.legifrance.gouv.fr, cf. annexe I

administratif à réaliser. Recrutement, commandes, comptabilité sont autant de tâches qui lui incombent également.

La polyvalence est une qualité du gardien de refuge. L'accomplissement des différentes tâches qui constituent son le métier nécessite de la discipline et de l'organisation. En ce sens, le gardien aura un intérêt à la gestion de temps.

Chapitre 2 : Gestion du temps

Si la question du temps est un intérêt ancestral, la notion de gestion du temps au travail est un phénomène relativement récent. Il est clairement apparu avec « l'organisation scientifique du travail », qui a trouvé son apogée au XIXème siècle lors de la seconde révolution industrielle. Le contributeur le plus célèbre est Frederick Winsley Taylor⁹, qui a donné son nom au taylorisme. Les travaux effectués à l'époque ont consisté en une observation minutieuse et une mesure temporelle des tâches dans les ateliers, la décomposition des gestes pour les faire, l'optimisation et le coaching des ouvriers. Les objectifs de l'époque étaient plus de productivité et de rentabilité.

Actuellement, la gestion de temps est plus est une quête constante de gain de temps. Comme le dit Etienne Klein : « ce besoin moderne de gagner du temps, d'en accélérer le rythme faute de pouvoir en entendre la durée, ne cache-t-il pas notre hantise de la mort déguisée sous les masques d'une agitation devenue ivre d'elle-même ? »¹⁰.

Cette course perpétuelle contre le temps peut expliquer la recrudescence de techniques et d'ouvrages relatifs à ce sujet. Stephen R. Covey, sommité dans le milieu du management et du développement personnel, déclare dans son livre *Priorité aux priorités* : « il y a 30 ans, on trouvait à peine une dizaine d'ouvrages sur la question. Aujourd'hui, l'étude que nous avons menée tout récemment nous a fait découvrir plus d'une centaine de livres, des centaines d'articles et toute une panoplie d'agendas, de plannings, de logiciels et autres outils de gestion du temps »¹¹.

En prenant en compte l'évolution du concept, la gestion du temps peut se définir comme un ensemble de méthodes et de stratégies qui utilise des outils et des techniques pour planifier, utiliser le temps de la manière la plus efficace possible.

Actuellement le concept de gestion du temps a tendance à combiner l'efficacité avec d'autres objectifs : bien être, équilibre, épanouissement au travail et dans la sphère privée.

2.1 Des objectifs communs : L'efficacité et le bien-être

Les réflexions sur le temps ont toutes une connotation très négative, nous dit Christian Stock. Lorsqu'il interroge les gens sur leurs pensées relatives aux temps les premiers mots qui leur viennent à l'esprit sont tous empreints d'un sens négatif : tracas, ennui, manque, précipitation, surmenage¹².

⁹ TAYLOR (Frederick Winslow) (1856-1915), ingénieur américain, père du taylorisme et promoteur de l'organisation scientifique du travail

¹⁰ KLEIN (Etienne), *op.cit.*, p.36

¹¹ COVEY (Stephen R.), *op. cit.*, p.27

¹² STOCK (Christian), *op.cit.*, p.13

Or, dans le cadre professionnel il ne faut pas que les protagonistes subissent le temps. Car du bien-être des acteurs découlent l'efficacité d'un projet. Dans *Gérer efficacement son temps et ses priorités* de Daniel Latrobe, nous lisons « S'épanouir, se réaliser, c'est se donner une raison d'agir¹³. Et c'est dans cette liberté que sont générées les plus belles réussites¹⁴.

Les clefs du succès privé et professionnel se trouvent dans la balance entre les objectifs que nous nous fixons, les moyens que nous nous donnons pour y parvenir, le temps dont nous disposons pour le faire et nos valeurs. L'image de « la montre et de la boussole »¹⁵ utilisée par Stephen R. Covey est judicieuse, la montre représentant la manière de gérer son temps et la boussole symbolisant la manière d'orienter sa vie. Il s'agit de faire concorder les deux instruments.

Notre bien-être dépend du temps dont nous disposons pour soi, du temps de repos, du temps dont nous disposons pour les autres ainsi que du temps que nous avons pour la réalisation de tâches obligatoires autres que professionnelles. Une gestion optimale du temps permet de se dégager du temps libre pour assouvir d'autres besoins humains et ainsi apporter de l'épanouissement. « Si la gestion du temps n'est pas bonne, le stress apparaît »¹⁶, le bien-être disparaît et par propagation l'efficacité diminue.

L'efficacité dépend du bien-être et le bien-être dépend de l'efficacité, une interdépendance dynamique très stimulante.

2.2 Recette pour faire du temps son allié : principes, techniques et outils de gestion de temps

L'ingrédient principal d'une gestion du temps efficace est de savoir identifier ses priorités afin de les réaliser en premier lieu. L'analogie du bocal ou de l'aquarium utilisée par Stephen R. Covey¹⁷ et par de nombreux théoriciens en est la meilleure illustration. Cette théorie débute sur le fait de savoir si un bocal rempli de gros cailloux est plein ? Nombre d'entre nous répondrait par l'affirmative alors qu'en fait il est possible de rajouter du gravier qui vient combler les espaces, puis du sable fin qui les comble encore plus et encore de l'eau avant d'enfin être convaincu qu'il est impossible de rajouter autre chose. La conclusion de cette expérience est que si le bocal n'avait pas été rempli en premier par les gros cailloux mais par le reste, jamais il n'aurait été possible d'y placer les gros cailloux. D'un point de vue métaphorique, les gros cailloux sont nos priorités, et la morale est donc d'entreprendre les priorités en premier.

Facilement identifiables, les priorités doivent ensuite être classées selon des critères d'importance et/ou d'urgence. Nous devons au général Eisenhower¹⁸, une méthode très fiable dite des 2 critères croisés, éprouvée lors de la préparation du débarquement en Normandie. Les tâches sont classées de cette manière¹⁹ :

¹³ COVEY (Stephen R.), *op. cit.*, 2010, p.27

¹⁴ LATROBE (Daniel), *Gérer efficacement son temps et ses priorités*, Ed. esf, 2012, p.35

¹⁵ COVEY (Stephen R.), *op.cit.*, p.24

¹⁶ STOCK (Christian), *op. cit.*, p.10

¹⁷ COVEY (Stephen R.), *op.cit.*, p.131

¹⁸ EISENHOWER (Dwight D.) (1890-1969) Général dans l'armée américaine durant la Seconde guerre mondiale, président des Etats-Unis de 1952 à 1961

¹⁹ LATROBE (Daniel), *op.cit.*, p.46

Tâches urgentes et importantes
Tâches peu urgentes et importantes
Tâches urgentes peu importantes
Tâches peu urgentes et peu importantes

Identifier et mettre en avant les priorités aident donc à perfectionner l'organisation d'une période donnée, par la distinction des tâches complémentaires ou secondaires.

Une bonne gestion du temps requiert également de se fixer des objectifs. Ceux-ci doivent être atteignables, quantifiés et limités dans le temps afin de pouvoir être réalisés. Un bon management permet aussi de s'assurer que toute l'équipe travaille vers un but commun (si équipe il y a) et dans une énergie partagée. Il est souvent possible de se faire aider, parfois de déléguer ou de différer. Se faire aider, parfois déléguer ou différer peuvent rentabiliser notre temps.

Les tâches classifiées, il faut alors les planifier. C'est avoir une vision du court, du moyen et du long terme. La planification nous permet l'anticipation, car « pressentir le futur, c'est protéger le présent. L'indécision paralyse, l'action libère »²⁰.

Allant du simple post-it mémo pour le rappel d'une tâche, en passant par l'agenda papier, jusqu'au logiciel ultra perfectionné de gestion de temps de travail pour les grandes entreprises, nous disposons aujourd'hui d'un large éventail d'aide à la planification. Chacun peut trouver son bonheur et l'assistance idéale en adéquation avec ses propres besoins. Mettre en place une méthode personnalisée est l'ultime étape de la gestion du temps.

2.3 Mettre en place une méthode

Lorsque nous mettons en place une méthode dans une activité, il convient de bien la connaître, afin d'adapter au mieux les outils qui vont être utilisés. En effet, une grosse entreprise n'a pas les mêmes besoins qu'un auto-entrepreneur. Un bon gestionnaire étudiera en profondeur les missions et la durée des tâches à effectuer et se méfiera de la sous-évaluation.

Il sera aussi un visionnaire qui commencera par avoir une vision d'ensemble et l'affinera jusqu'à la plus petite échéance. De cette façon il lui sera possible d'avoir des vues sur le court, le moyen et le long terme. Pour le gardien de refuge, sa méthode doit englober la saison qui est sa référence pour l'organisation de son temps jusqu'à la simple journée. Lorsqu'une méthode de gestion temps est mise en place, il fut absolument avoir conscience de trois temps dont nécessite l'être humain : le temps du travail, le temps du repos, et le temps pour soi.

Un bon gestionnaire doit également bien connaître ses employés. Nous pouvons affirmer qu'un bon recrutement permet de minimiser le facteur d'incertitude du comportement des gens qui nous entourent.

La méthode est à éprouver et est évidemment modifiable avec l'expérience. Quoiqu'il en soit le gardien de refuge doit s'assurer que le personnel à intégrer la méthode. C'est pourquoi celle-ci doit être claire et précise. Quelque fois une perte de temps peut être un gain de temps !

²⁰ LATROBE (Daniel), *op.cit.*, p.83

En définitive la gestion du temps est un concept ancien, actualisé par des techniques et des outils modernes. L'enthousiasme provoqué par cette conception est susceptible d'éveiller l'intérêt des gardiens de refuge de montagne.

Partie II : La gestion du temps face aux caractéristiques du métier de gardien de refuge

Au cours de cette deuxième partie nous avançons des postulats qui permettent d'étudier l'application de la gestion du temps par rapport aux caractéristiques qui singularisent le métier de gardien de refuge de montagne.

Chapitre 1 : Maîtriser son temps minimise l'impact des impondérables

« Pas moyen de vivre ici comme ailleurs, on est en dehors de la règle »²¹ disait Gabrisse, personnage principal du livre du même nom. Reconvertit en gardien de refuge dans les années 30/40 Gabrisse était un ancien guide. Il rapporte la manière extraordinaire et singulière de vivre et travailler en refuge en refuge de montagne. Car en refuge plus qu'ailleurs, l'imprévu fait partie intégrante du quotidien.

1.1 Une journée de travail en refuge : de l'imprévisible au prévisible

L'imprévu est ce qu'il est impossible de réellement programmer. Le florilège de l'imprévisibilité est vaste pour le gardien et il est impossible d'en faire une liste exhaustive. Nous pouvons toutefois souligner les imprévus météorologiques que le gardien subit plus qu'en plaine d fait de la dangerosité croissante et de l'impraticabilité des accès et des courses depuis son refuge. De la météo résulte également une incertitude constante de la fréquentation. Comme le souligne Auguste Vautier « coup de bourre ou coup de mou selon la météo »²². Nous pouvons noter également noter les imprévus relatifs aux secours et sauvetage, ceux liés aux caprices techniques (eau, électricité, gaz...) ou encore les problèmes personnels du gardien et/ou de l'équipe (famille, maladies...).

Si l'un de ces imprévus survient, il prend alors le dessus sur toutes les autre tâches, perturbant ainsi l'échelle des priorités. Mais comme l'affirme Daniel Latrobe « pour progresser raisonnablement, il faut arrêter de fulminer contre les imprévus »²³.

Les imprévus mis à part, une journée lambda dans un refuge en montagne ressemble, à s'y méprendre, à une journée dans une entreprise traditionnelle d'hôtellerie/restauration en plaine. Les activités exercées sont similaires si ce n'est que certaines tâches sont parfois plus laborieuses, du fait de la rusticité de certains refuges. Comme en plaine, faire le ménage ou préparer à manger, sont non seulement obligatoires dans un établissement recevant du public mais elles doivent être également quotidiennes. Répétitives, elles doivent être systématisées et

²¹ VAUTIER (Auguste), *Gabrisse-Journal d'un gardien de cabane*, Didier et Richard, 1941, p.12

²² Idem, p.20

²³ LATROBE (Daniel), *op. cit.*, p.76

devenir des automatismes²⁴. De la récurrence naît la performance et ainsi le gain de temps devient non négligeable. Attention toutefois il est important de ne pas confondre vitesse et précipitation, la qualité du travail doit demeurer. D'autres tâches moins régulières peuvent aussi être ritualisées : telles la surveillance et la maintenance des installations techniques. Ces tâches sont tout aussi importantes, principalement dans un établissement isolé.

1.2 L'isolement, un paramètre supplémentaire à prendre en compte

De par sa définition juridique même, le refuge de montagne est situé dans un lieu isolé, comme coupé du monde. « C'était vachement beau vu de l'hélico, commente Christophe. Le refuge à moitié englouti, ça faisait penser à un bateau perdu en pleine mer »²⁵. La sensation d'être hors du monde fait souvent partie des bonheurs du gardien de refuge. L'absence d'accès, autres que pédestres, offre au gardien et à son équipe le privilège de travailler dans un cadre naturel hors norme. Si l'isolement est grisant, il n'en demeure pas moins qu'il peut devenir une contrainte. Le prix pour avoir un outil de travail à l'écart de la civilisation se paye par une somme de difficultés qui n'existent pas pour faire vivre un bâtiment en plaine. Nous pouvons citer plusieurs faits : une fourniture d'eau et d'électricité compliquée, un approvisionnement fastidieux (à dos d'homme) ou onéreux (par hélicoptère), des dépannages et réparations difficiles ou des évacuations et sauvetages non instantanés.

Ces difficultés liées à l'isolement doivent être prises en considération par le gardien lorsqu'il gère son temps et son refuge. C'est pourquoi le gardien de refuge doit faire preuve de réactivité, pour répondre aux exigences de l'imprévu additionnées aux contraintes dues à l'isolement. « Se croire naïvement victime des imprévus, c'est se piéger en se mettant dans l'impossibilité de « desserrer » son temps »²⁶.

1.3 Anticipation, prévoyance et flexibilité : trio actif pour le gardien

Pour remédier à la perte de contrôle occasionnée par ces aléas (imprévus et isolement), et afin de réussir à se dégager du temps pour solutionner les problèmes, l'idée première est l'anticipation qui est une aide précieuse. En effet, il est nécessaire de visualiser constamment ses activités dans le temps du court au long terme pour être capable de mieux hiérarchiser les priorités²⁷. Les priorités de fonctionnement du refuge doivent également être listées et réalisées en premier lieu. Un planning saisonnier et un registre pour le contrôle et l'entretien des machines doivent être tenus. Une observation courante de machines du refuge permet en effet de prévenir les contre-temps techniques du matériel.

La prévoyance est plus difficile pour les imprévus humains (accidents, maladies, secours...). Cependant, le gardien doit être flexible pour être capable de faire face avec sang-froid à certaines situations délicates. Toutefois et quelles que soient les difficultés, il ne doit pas hésiter, non plus, à déléguer ses tâches primaires à un aide-gardien en qui il a confiance. Finalement, souplesse et adaptabilité sont des qualités appréciables pour le métier de gardien, permettant d'atténuer les effets de l'imprévisibilité et de l'isolement.

²⁴ Idem, p.77

²⁵ AZOUVI (Cyril), Une année en haut, Glénat, 2011, p.19

²⁶ LATROBE (Daniel), *op. cit.*, p.77

²⁷ Idem, p.97

Le métier de gardien de refuge de montagne exige de la polyvalence. Plusieurs tâches et missions incombent au gardien. « Mieux vaut, pour endosser la fonction, ne pas avoir les deux pieds dans le même sabot et savoir-faire mille choses à la fois »²⁸. Non seulement celui-ci doit veiller au bon fonctionnement de son refuge et au bien-être de ses hôtes mais il doit également gérer une équipe.

Chapitre 2 : Etablir un découpage du temps est un soutien à l'accomplissement d'un travail de qualité

Tel le capitaine d'un navire, le gardien est rarement seul à bord et une de ses fonctions consiste également à guider, manager et écouter son personnel. Il doit en distribuer les rôles, varier les rythmes et en diversifier les activités afin de lutter contre la rébarbativité de certaines tâches. Un tel management a pour but non seulement le bien-être et l'épanouissement de l'équipe mais surtout la gestion intelligente de son temps.

2.1 Inventaire des tâches à accomplir

Qu'il soit seul ou accompagné d'aides, le gardien doit en premier lieu, inventorier et quantifier en temps chaque activité. Durant une saison, il doit classifier les tâches entre celles qui sont journalières (ex : ménage toilettes), hebdomadaires (ex : rangement poubelles), ou ponctuelles et uniques (ex : comptabilité annuelle). Ce recensement des tâches doit être exhaustif et ne doit rien laisser au rebut. Le gardien doit avoir une vision la plus large possible. Métier d'accueil et de responsabilités, la part du hasard doit être limitée.

Toutes les tâches répertoriées doivent être ensuite quantifiées en temps nécessaire pour les effectuer. Il faut être un bon évaluateur et faire attention à la sous-estimation qui est un trait de caractère de l'Homme. « De manière générale, nous sous-évaluons de moitié la durée d'une tâche. Nous serions en avance partout si c'était le contraire »²⁹. En connaissant la durée des tâches, il devient plus aisé, pour le gardien de profiler une planification précise de ses journées et de sa saison.

Par exemple, pour la tâche du ménage nous devons également recenser toutes les activités tournant autour de cette dernière puis on détermine une durée et une fréquence d'exécution, comme le montre le tableau ci-dessous.

LIEU/QUOI	DUREE	FREQUENCE
Toilettes	30 min	1 fois par jour
Réfectoire	1 h	1 fois par jour
Cuisine	30 min	2 fois par jour
Dortoirs	1h30	1 fois par jour
Espace personnel	2h	1 fois par semaine
Local à chaussures	15 min	1 fois par jours
Vitres	2h	2 fois par saison

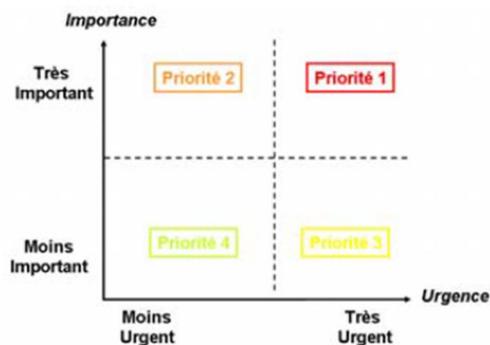
²⁸ FLEURY (Laurence), *Une saison en refuge*, Ed. Gypaète, 2012, p.5

²⁹ LATROBE (Daniel), *op. cit.*, p.51

Après l'établissement de cette liste exhaustive des tâches, l'étape suivante consiste à prioriser afin d'établir ensuite une planification.

2.2 Prioriser les tâches

Prioriser les tâches aide le gardien dans sa prise de décision de son programme. Lorsqu'il définit ses priorités, il est en mesure d'établir un ordre du jour. De plus, cet exercice permet au gardien de faire une véritable introspection quant à l'exercice de son métier. Il le fait selon ses envies, selon les attentes de la clientèle. L'utilisation de la matrice d'Eisenhower, vue précédemment ou du « carré des priorités »³⁰ s'avère être commode pour faire cet exercice.



En effet, selon le « carré des priorités » les tâches sont évaluées selon deux paramètres : l'urgence et l'importance. Leur exécution dépend alors de leur niveau de priorité. Les tâches étant distinguées entre primaires, secondaires et complémentaires. Ainsi une priorité 1 passera avant toutes les autres. Cette hiérarchie des tâches détermine l'ordre dans lequel elles sont exécutées et aussi par qui, l'équipe faisant partie du processus.

Par exemple, faire le ménage des toilettes est une tâche UI (priorité 1) à faire en premier lieu, tandis que faire l'inventaire est une tâche uI (priorité 3), et vider le compost : une tâche ui (priorité 4).

Avec cet exercice et l'évaluation précise des tâches à réaliser, le gardien est alors capable d'établir rigoureusement ses plans de journée et d'aborder sereinement son temps de travail et sa saison.

2.3 La diversification : un remède contre la routine et la lassitude

Un certain nombre de tâches au refuge sont répétitives et peuvent parfois amener la lassitude. Si le gardien est seul, il convient de faire varier l'ordre souvent routinier de l'exécution des tâches pour diminuer l'apparition de ce symptôme.

Si le gardien dispose d'aides et qu'il est un bon gestionnaire, il peut mettre en place un système de tournus afin de couper court à la monotonie qui peut s'installer dans l'exécution de tâches ingrates qui perdent de l'intérêt au fur et à mesure qu'elles sont pratiquées. Le gardien doit veiller à la motivation de son équipe et ne pas hésiter à la stimuler. Un travail fait dans une bonne énergie est bien plus motivant qu'un travail subit et sans satisfaction.

³⁰ VILCOT (Marc), *Gestion du temps et des priorités*, article thématique, COM-HOM

2.4 Manager le temps pour entretenir le bien-être de toute l'équipe

Nous avons vu antérieurement, qu'un travail bien fait dépend du bien-être des protagonistes et que celui-ci dépend de plusieurs facteurs. Le facteur primordial est celui du plaisir à être au refuge pour travailler. Les autres facteurs sont inhérents à l'épanouissement personnel des individus. Il repose sur une bonne hygiène de vie. En matière de gestion du temps, celle-ci commence par une attention particulière portée au sommeil. Bien dormir doit requérir toute l'attention du gardien, pour lui-même et pour toute l'équipe car « notre résistance physique et psychologique décroît brutalement en l'absence de repos régulier³¹ ». Le respect des plannings et la sensation de maîtrise de son temps apportent sérénité et apaisement, états indispensables pour un repos de qualité. Il est également important de pouvoir prendre une pause dans la journée et d'avoir du temps à soi. Cette pause doit être inclut dans le planning et surtout être respectée sauf en cas de force majeure évidemment. Il est également opportun de savoir s'adapter à une éventuelle baisse de fréquentation en modifiant le planning ou en donnant des congés.

L'objectif de ces propositions est la lutte contre les risques du travail que sont le stress, le surmenage, la fatigue, la lassitude, etc. Le respect de la loi est une raison de plus qui oblige le gardien de refuge d'accorder du temps de repos à ses employés.

Chapitre 3 : L'organisation stricte du temps concourt au respect de la législation en vigueur

Le droit du travail en refuge de montagne est régi par la convention hotelière des HCR (hôtels, cafés, restaurants). Elle énumère entres autres toutes les dispositions relatives au temps de travail. Dans ce chapitre, nous nous intéresserons notamment à certains de ces articles et les confronterons aux particularités de la vie et du travail en refuge. Nous verrons enfin comment le gardien de refuge s'organise pour être respectueux de la norme.

3.1 La loi : la convention hotelière en toile de fond

La convention collective nationale (CNN) relative aux HCR date d'avril 1997. Elle résulte d'un accord entre les syndicats et le patronat de la profession. Cette convention a valeur de loi et vaut pour tous les établissements rentrants dans son champ d'application. Les refuges de montagne en font partis. La CNN a été plusieurs fois rediscutée et renégociée, donnant lieu à des avenants qui précisent, abrogent, clarifient les textes préexistants pour coller plus aux réalités de l'exercice des métiers des HCR. Le dernier avenant relatif au thème qui nous intéresse est daté du 5 février 2007³². Nous allons étudier une partie de l'article 21 de la CNN intitulé « Temps de travail dans l'industrie hotelière ³³» associé au titre II de cet avenant pour établir la légalité du temps de travail et des notions qui lui sont connexes.

Concernant la durée hebdomadaire légale pour tous les HCR, l'article 3 de l'avenant de 2007 avance qu'elle « est fixée à 39 heures pour toutes les entreprises »³⁴. Par cette disposition, nous

³¹ LATROBE (Daniel), *op. cit.*, p.89

³² Cf Annexe III

³³ Cf Annexe II

³⁴ Cf annexe III

constatons l'autorisation conventionnelle, par exception au droit commun (durée légale 35h), de l'exécution de 4 heures supplémentaires régulières majorées à 10%³⁵.

L'article 6 du même avenant, quant à lui, indique que la durée maximum journalière de travail est de 11 heures pour un cuisinier et de 11h30 pour les autres personnels. La durée hebdomadaire de travail est de 46 heures sur une période quelconque de 12 semaines consécutives. La durée maximale hebdomadaire absolue est fixée à 48 heures. L'intégralité de ce chiffrage inclut la pratique des heures supplémentaires. Il est donc nécessaire de préciser que l'article 5 de l'avenant limite à 90 heures par trimestre civil le contingent des heures supplémentaires. Pour être complet, nous devons encore adjoindre à ces dispositions celle de l'alinéa 4 de la CNN, notifiant que le temps de repos obligatoire entre deux journées de travail est de 10 heures minimum dans le cas dérogatoire des salariés des établissements saisonniers.

Pour ce qui est des repos hebdomadaires, les recommandations légales se trouvent dans la CNN. L'alinéa 3, applicable aux établissements saisonniers, énumère les possibilités d'attribution et les adaptations des deux jours de repos hebdomadaires légaux (code du travail) : une journée entière et deux demi-journées. Le jour de repos peut être reporté deux fois au plus dans un mois, dans la limite de trois fois dans la saison entière. Les deux demi-journées de repos hebdomadaire supplémentaires peuvent être différées et reportées à concurrence de quatre jours par mois par journée entière ou par demi-journée. Autrement dit il est possible de ne pas prendre les repos hebdomadaires légaux et de les récupérer en fin de saison à un autre moment ou encore d'obtenir une compensation financière.

Pour une meilleure compréhension, ce tableau synthétise les différentes dispositions relatives au temps de travail dans les établissements saisonniers de l'hôtellerie-restauration.

Durée hebdomadaire légale	39h
Durée hebdomadaire maximum (heures supplémentaires comprises)	Absolue : 48h 12 semaines consécutives : 46h
Durée journalière maximum (heures supplémentaires comprises)	Cuisinier : 11h Autres personnels : 11h30
Durée de repos minimum entre 2 jours de travail	10h
Repos hebdomadaire	1 jour + 2 ½ journées avec possibilité de différer
Heures supplémentaires maximum	90h/trimestre

Confrontons maintenant ces obligations légales à la réalité du travail en refuge.

3.2 La loi et la réalité

Nous avons vu préalablement les spécificités de la vie et du travail dans un refuge de montagne. Les caractéristiques contraignantes de ce métier sont : l'isolement du lieu de travail (inaccessibilité du lieu de travail), l'imprévisibilité forte et constante (météorologique, fréquentation, sauvetage, secours, technique), l'exigence des longues journées (petits déjeuners matinaux pour départs en montagne jusqu'au soir après le dîner et plus pour accueillir les retardataires et servir les couche-tard) et l'obligation d'astreinte permanente (pour assistance si problème de santé des clients). Cette somme de faits avérés entre en compte dans les

³⁵ www.hotellerie-restauration.fr

dispositions que prend le gardien de refuge pour organiser son temps de travail. Pour combiner ces faits avec les indications d'ordre légal, manager le temps devient un exercice difficile. Celui-ci peut cependant être simplifié dans les refuges accessibles à pieds facilement, rapidement et en toute sécurité (absence de glaciers et de chemins scabreux en moins d'une heure). Ceux-ci, effectivement posent moins de problèmes quant à l'application stricte du droit du travail, car le gardien est éventuellement en mesure de donner congés à ses employés. Toutefois, donner congés sans que l'employé puisse descendre du refuge est une décision délicate, car rares sont les employés qui acceptent de passer leur journée de repos sur leur lieu de travail exception faite de ceux ayant le désir de faire une sortie en montagne. Il est donc extrêmement compliqué de respecter les congés légaux dans les faits.

En considérant que les journées de travail peuvent commencer très tôt (par exemple 5h du matin si des clients prévoient une course longue, exigeante et que les conditions le requièrent), et qu'elles peuvent finir tard (par exemple 22h après un gros service et des clients peu enclin à retrouver leur couchette tôt), le temps de repos peut s'avérer être assez éloigné des dix heures légales. Le même employé ne peut donc pas assouvir ses deux tâches, quand bien même il aurait eu repos dans l'après-midi.

Nous l'aurons aisément compris, le droit du travail est difficilement transposable en refuge de montagne. Il constitue une contrainte que le gardien doit malgré tout tenter de respecter comme tout bon chef d'entreprise.

3.3 En pratique : s'approcher de la légalité

Un gardien de refuge, selon la quantité de travail et selon la taille du refuge qu'il garde, a le besoin de s'entourer d'un certain nombre d'aides. Un gardien de refuge rigoureux et bien veillant a conscience du bien-être et des lois qui s'appliquent aux employés. Avec toute la bonne volonté qu'il met et avec un système éprouvé de gestion du temps de travail, il pourra s'approcher du 100% légal.

Tout d'abord, lors du recrutement, le gardien doit s'assurer que l'aide-gardien a bien intégré le caractère exceptionnel de sa mission et les spécificités qui en résultent. L'aide-gardien doit savoir ce pourquoi il s'engage. Il doit faire preuve de polyvalence, d'endurance et de flexibilité. Il doit accepter un engagement fort et en contrepartie bénéficier d'un bon traitement et d'une bonne rémunération.

Le gardien doit être capable de donner des périodes de repos, en cumulant plusieurs jours de congés consécutifs, afin qu'une descente en plaine soit profitable à l'aide-gardien. Pour se faire, il doit être bon gestionnaire et anticiper éventuellement une période durant laquelle la fréquentation sera moindre. Le gardien doit également inclure dans les emplois du temps quotidiens une période de repos permettant à l'employé de faire autre chose que son travail, d'avoir du temps à soi.

Ensuite, le gardien doit s'assurer que la personne qui se lève le plus tôt ne soit pas celle qui se couche le plus tard. Il doit aussi être un bon évaluateur de la quantité de travail journalière et de sa variation en fonction de la fréquentation, il peut accorder plus de repos.

Enfin, le gardien ne doit pas oublier qu'il est responsable de son staff, et qu'il est là pour le seconder. Il ne doit pas hésiter à donner la main lorsque la quantité de travail est importante où qu'un de ces aides a une baisse de régime. Il ne doit en aucun cas s'oublier et penser à se dégager lui aussi des périodes de repos. S'il en a la possibilité, il n'est pas inintéressant de se faire aider par des membres

de la famille. Souvent les refuges sont gardés par des couples de gardiens qui se distribuent alors les responsabilités. Tel n'est pas le cas au refuge Albert Ier.

Partie III : La gestion du temps à l'épreuve du terrain : une saison d'été à « l'Albert Ier »

Durant 6 semaines, du 13 juillet au 21 août 2017, j'ai pu éprouver l'objet de ma recherche dans l'un des fleurons du club alpin français (CAF) : le refuge Albert Ier. Son gardien, Paul Laborde, sait utiliser son refuge de manière optimale et mène son équipe avec réflexion et professionnalisme. Nous comparerons la théorie à ce qu'il a mis en place. Mais, dressons tout d'abord la fiche d'identité de refuge.

Chapitre 1 : Albert Ier, un refuge mythique de la vallée de Chamonix

Le refuge Albert Ier est la propriété du CAF, il fait partie des 7 refuges de la section chamoniarde. Pourquoi porte-t-il le nom d'un roi des Belges ?

1.1 Un peu d'histoire

Ce refuge a été construit en 1930 grâce aux dons des clubs alpins belge et français. Albert Ier, alors roi des Belges et fêru d'alpinisme a inauguré ce refuge et lui a donné son nom³⁶. Le malheureux s'est tué quatre ans plus tard, à La Marche des Dames près de Namur³⁷, dans un accident d'escalade. Le roi est mort mais le refuge a persisté.

Le refuge actuel n'a plus grand-chose d'originel. En effet, il a subi, depuis son édification, plusieurs modifications : en 1935 et en 1959. La dernière a été effectuée entre 2012 et 2014, restructurant totalement le refuge tout en l'agrandissant afin de répondre aux besoins évolutifs d'une clientèle de plus en plus exigeante. Aujourd'hui, l'ancien refuge est toujours visible et sert de local d'hiver ainsi que de refuge d'appoint si la fréquentation est trop importante.

1.2 Situation géographique

Altitude : 2712 mètres Coordonnées GPS UTM 32T : E 0344 117 N 5095 662
--

Le refuge se situe sur la rive droite du glacier du Tour.

En été, il est accessible depuis le village du Tour. En empruntant les remontées mécaniques jusqu'au col de la Balme, puis en suivant le chemin vers l'est jusqu'à la moraine latérale du

³⁶ CAF Chamonix, *Refuges*, 2007, p.6

³⁷ www.wikipedia.fr

glacier. Le refuge est également accessible par la moraine depuis le bas, mais attention ce chemin est plus dangereux.

En hiver, il faut passer par la station des grands Montets, le glacier d'Argentière, le col du Passon et enfin le glacier du Tour pour atteindre Albert Ier. L'accès est plus rigoureux que celui d'été. En hiver, c'est un coin idéal pour la randonnée à skis.

En été, Albert Ier est le refuge de la vallée de Chamonix le plus facile d'accès car il n'est pas situé sur un glacier. Il attire des randonneurs voulant découvrir la haute montagne à la journée, les alpinistes en devenir ou désireux de se perfectionner.

Été comme hiver, il est le point de départ de la Haute Route reliant Chamonix à Zermatt.

1.3 Albert Ier, un refuge très fréquenté

De par son implantation et au regard de l'essor de la pratique de la montagne, le refuge Albert Ier accueille un public important et varié.

Il dispose de 140 couchages répartis entre 14 dortoirs et le vieux refuge. Le refuge est gardé de début avril à début mai et de début juin à fin septembre.

La fréquentation moyenne sur la saison estivale est de 70 nuitées (avec un pic entre le 15 juillet et le 15 août), tandis que sur la saison hivernale elle est de 15 nuitées³⁸. En plus des nuitées, le refuge Albert Ier absorbe une clientèle de passage abondante surtout le week-end (jusqu'à une soixantaine de couverts le midi).

Paul Laborde et son équipe proposent un service de restauration élaboré. Une carte alléchante aigüise les papilles des visiteurs le midi (salades, planchettes, croustes, omelettes, tartiflettes, foie gras, gâteaux et tartes). Les ½ pensionnaires, quant à eux, se régalaient d'un menu unique (potage, plat, dessert) servi le soir ainsi que d'un buffet pour le petit déjeuner. La majeure partie des mets proposés aux clients est « fait maison ». Un ravitaillement est effectué chaque semaine par hélicoptère afin de pouvoir satisfaire les appétits des usagers du refuge.

L'équipe est constituée du gardien Paul Laborde, d'un cuisinier, et d'un escadron d'aides gardiens (entre 3 et 6 selon la période de fréquentation du refuge en été). En hiver l'équipe se résume au gardien, au cuisinier et à un aide-gardien.

Pour qu'un tel établissement fonctionne sans encombre, il est indispensable d'établir un plan de marche. Paul, plus qu'un gardien, est un manager. Nous allons, dans le chapitre suivant, décortiquer la gestion du temps au refuge Albert Ier.

Chapitre 2 : La gestion du temps à Albert Ier

Paul Laborde confesse volontiers que le domaine dans lequel il a eu le plus de mal à se sentir à l'aise est le management et la gestion du temps au refuge. Repassant derrière, n'ayant pas le temps d'expliquer correctement les objectifs à son personnel, il a eu tendance à subir le temps et à s'en retrouver épuisé en fin de saison. Puis avec l'expérience et à force d'analyse de son travail, il a mis en place des techniques et des outils qui l'aident dans son organisation et dans l'accomplissement de sa mission.

³⁸ Données du gardien, LABORDE (Paul)

2.1 Première étape : connaître son outil de travail

Après plusieurs saisons en tant qu'aide-gardien, Paul est devenu gardien de « l'Albert ». Ayant accompagné la dernière rénovation (achevée en 2014), il connaît très bien son outil de travail. Afin d'améliorer la gestion de ce dernier, il a recensé l'ensemble des tâches à accomplir, quantifié en durée la réalisation de ces tâches et priorisé leur exécution les unes par rapport aux autres. Après avoir fait ce listing exhaustif de la quantité de travail qu'il faut produire au refuge, Paul incorpore la quantité de temps légale et « humaine » qu'il convient d'avoir pour soi, c'est-à-dire la quantité de repos journalier dont bénéficie chacun des employés du refuge. Finalement, il attribue ensuite l'ensemble de ces tâches à chacun des membres de son équipe. Chaque protagoniste se retrouve donc avec un rôle précis à jouer dans le travail au refuge.

Une fois cette phase d'observation et d'évaluation faite avant la saison, le gardien du refuge n'a plus qu'à exécuter sa méthode et à la transmettre à tout son personnel.

2.2 La ligne directrice et l'outil principal : le planning journalier

Afin de ne rien laisser au hasard et de respecter le temps dévolu à chaque tâche, Paul avec l'aide d'une stagiaire en commerce, élabore un planning détaillé d'une journée type au refuge. Ce planning est en permanence affiché dans l'espace gardien, à l'endroit où se retrouve régulièrement tout le staff.

Heure de début	Durée
06:00	30min

Agenda Journée

Été 2017

DURÉE	PAUL	FLORENT	P1	P2	P3	P4	POSTE RENFORT P1	POSTE RENFORT P3
04:00	Renfort PDJ / Hélico					Petit Déjeuner (dont 30min de pause)		
07:30	PDJ perso	PDJ perso	PDJ perso	PDJ perso	PDJ perso		PDJ perso	PDJ perso
08:00	Administratif (prépa fiches du jour / vérif compta de la veille)	Mise en place Midi	Ménage Dortoir	Commis de cuisine / Stand By	Ménage Sanitaire / Douche R-1 + Pâtisserie Soir	Ménage SAS + Sanitaire Extérieur	Ménage refuge d'hiver	
08:30		Pluie repas du soir		Téléphone / Bar (pâtisseries du jour + renfort commis)				
09:00		Soupe repas du soir						
09:30								
10:00	Pause café	Pause café + Pause déjeuner	Pause café	Pause café + Pause déjeuner	Pause café + Pause déjeuner	Pause café		
10:30	Renfort cuisine (remplacement Florent /)	Cuisine de midi	Accueil / Bar	Pause goûter	Pause goûter	Accueil / Bar		
11:00			Pause déjeuner			Bar + prise de commande midi	Pause déjeuner	
11:30			Service Midi + Vaisselle Midi			Service Midi + Vaisselle Midi		
12:00								
12:30								
13:00								
13:30	Accueil			Pause goûter	Pause goûter			Pause goûter
14:00								
14:30		Pause	Accueil / Bar			Pause goûter		
15:00								
15:30								
16:00			Pause goûter	Accueil / Bar	Préparation plateaux service du soir + Dressage dessert + Plonge		Pause goûter	
16:30		Cuisine du soir						
17:00								
17:30								
18:00								
18:30	Facturation	Envoie service du soir	1er Service du soir	Renfort 1er Service du soir + vaisselle batterie + Thermos	1er Service du soir			
19:00								
19:30		Envoie 2nd service du soir	2ème Service du soir		Installation PDJ			
20:00								
20:30		Ménage cuisine et	Ménage sols cuisine	Ménage sols cuisine	Ménage sols cuisine			
21:00		Repas	Repas	Repas	Repas	Repas	Repas	Repas
Vendredi : Hélicoptage à 9h30	PDJ perso 7h00	7h30 : début planning	9h30 : Postes Renfort 1 et 3 : hélico avec Florent					
Liste tâches complémentaires	= tâches à faire au quotidien dès que l'on est dispo :	compost / brûler carton	gestion poubelles	gestion volume liquide (café + eau)	check sanitaires (papiers + propreté)	plonge batterie	machine de linge / étendre / ranger	ménage espace gardien / check propreté alentour refuge

Il s'assure, dès l'arrivée des aides-gardiens, de la compréhension du planning. Dans ce planning, nous constatons l'identification des postes attribués hebdomadairement aux différents membres de l'équipe (P1, P2, P3, P4), leurs tâches respectives et leur quantification en matière de temps. Les tâches prioritaires en violet à effectuer obligatoirement selon un rythme sont distinctes des tâches complémentaires (en bas de planning) qui viennent remplir les moments de creux. Nous observons également un découpage précis du temps : la journée est découpée en ½ heure. Reste à mentionner qu'un tournus est instauré : chaque semaine, chaque aide-gardien change de poste. Précisons aussi que les postes « renfort P1 » et « renfort P3 » sont modulables en fonction de la fréquentation du refuge. L'application de ce planning est rigoureuse, il est impératif de le respecter, car tout le déroulement de la journée s'articule autour de son application : les aides-gardiens s'y réfèrent souvent

En plus de cet outil principal, d'autres techniques et outils viennent compléter la méthode mise en place à l'Albert Ier.

2.3 Outils et techniques complémentaires

Afin de pouvoir s'octroyer du temps (tâches administratives ou repos), Paul a formé une aide-gardiennne à qui il délègue certaines tâches importantes : formation des nouveaux aides-gardiens, médiation et transmission d'informations entre le gardien et ses aides et facturation. Tiffany est également la personne référente en cas d'absence de Paul. La cuisine est le second domaine dans lequel Paul n'hésite pas à déléguer. Un cuisinier professionnel est embauché. Il prend en charge la totalité de la préparation des repas excepté la pâtisserie qui est du ressort des aides-gardiens. Afin de les guider et d'assurer la qualité, des fiches techniques de recettes très efficaces sont mises à disposition. Dans ce secteur, le gardien fait aussi preuve d'anticipation en préparant personnellement des conserves de viande, avant la saison.

Une autre technique est l'affichage d'une fiche de procédure devant chaque poste de travail détaillant l'exécution correcte de ce dernier (ex : fiche ménage sanitaires extérieurs, fiche petits-déjeuners)³⁹. Ainsi Paul optimise non seulement le temps de travail mais responsabilise aussi son personnel et instaure un climat de confiance.

Enfin, Paul a créé différents tableaux sur son ordinateur, qui lui permettent, non seulement de gérer les tâches quotidiennes mais également de préparer celles hebdomadaires telles que les commandes (outil d'aide : tableau Excel qui calcule les quantités en fonction des prévisions de fréquentation⁴⁰) ou le ravitaillement. Paul utilise également ces moyens pour l'organisation de sa saison (recrutement, planning du personnel⁴¹, comptabilité, préparation cuisine).

Depuis qu'il met en pratique sa méthode de gestion de temps, Paul avoue travailler dans des meilleures conditions. Il apprécie notamment le fait que chacun connaisse son rôle. Il affirme maîtriser mieux son outil de travail et apprécie d'être serein au quotidien. Il ne regrette pas l'investissement de temps nécessaire à l'élaboration de ce système. Qu'en est-il de l'application d'une méthode de gestion de temps au regard des hypothèses de la partie précédente ?

³⁹ Cf. Annexe IV

⁴⁰ Cf. Annexe V

⁴¹ Cf. Annexe VI

Chapitre 3 : La méthode de l'Albert : succès ou échec ?

Après une saison estivale à Albert Ier, refuge dans lequel le gardien Paul a élaboré une méthode de gestion du temps réfléchi, je peux enfin évaluer l'impact d'un tel outil sur le métier de gardien de refuge.

3.1 Droit du travail : tendance à s'approcher de la légalité

En tant que chef d'entreprise, le gardien de refuge se doit de respecter la loi relative au travail. Tout ce que Paul a mis en place en matière de gestion de temps contribue à prendre le chemin de la totale légalité. Les durées de temps de travail journalière et hebdomadaire sont respectées.

En effet le temps de repos entre deux journées de travail est respecté. Pour le cuisinier et les aides-gardiens il est de 11 heures. Même l'aide-gardien qui est de petit-déjeuner finit sa journée à 14h30 pour la reprendre seulement entre 4 et 5h le lendemain. Seul le jour du changement de poste (1 fois par semaine lors du roulement) ne respecte pas ce temps de repos.

Les repos hebdomadaires, quant à eux ont tendance à être respectés grâce au recours des exceptions. Pour les aides gardiens embauchés sur une courte période, Paul ne donne pas de congés mais il est dans la légalité grâce à la possibilité des reports et au paiement en fin de saison. L'utilisation de cette technique est récurrente au refuge Albert Ier. Le point négatif est un travail administratif plus lourd pour le recrutement et les contrats, ainsi qu'un changement de personnel important tout au long de la saison et une adaptation permanente de l'équipe aux nouveaux membres.

Pour les aides-gardiens embauchés sur de plus longues périodes, les jours de congés sont regroupés et pris en bloc en cours de saison. Ceci est réalisable grâce à l'accès facile du refuge. Descendre dans la vallée n'est pas un problème. Le fait d'avoir plusieurs jours de repos consécutifs permet aussi aux aides-gardiens de se projeter dans leurs congés. Le point négatif de ce respect est que durant l'absence d'un membre de l'équipe, la charge de travail s'alourdit significativement pour les autres membres du staff et que le planning devient dur à respecter.

L'utilisation des plannings (journalier et saisonnier) sont une aide considérable pour le gardien de l'Albert Ier. La méthode qu'il a mis en place lui permet d'avoir une vision d'ensemble sur son staff, ses besoins et ses droits. L'équilibre est presque atteint entre respect de la loi et travail bien fait.

3.2 Imprévu et isolement compensés partiellement par l'anticipation et la flexibilité

Comme toutes les saisons en refuge de montagne, mon immersion à Albert Ier a été ponctuée par son lot d'imprévision, de petits tracas et de plus gros embêtements. Mon but n'est pas de lister tous ces derniers mais d'en relater certains.

L'un de ces imprévus fut l'assèchement du captage d'eau en pleine facturation. Obligé de fermer les sanitaires et de réagir rapidement, le gardien a pu déléguer la tâche qu'il était en train de faire à l'aide qu'il a formé. Puis il est allé brancher le second captage, en moins de deux heures le problème était résolu sans qu'il ait été ressenti trop désagréablement. L'impatience des clients quant au retour de l'eau courante et la surcharge ponctuelle du travail pour l'équipe sont toutefois à souligner.

Le deuxième exemple est le suivant, la réserve de gaz s'est écoulée plus rapidement que prévu et que Paul a dû commander en urgence d'une nouvelle cuve. Malheureusement la non-coopération du fournisseur a obligé une de restriction drastique du gaz. Malgré la réactivité du gardien, l'isolement ne pourra être comblé par une gestion de temps organisée. Un meilleur contrôle de son installation aurait sûrement permis d'éviter ce désagrément alors que le paramètre de l'intervention d'une tierce entreprise ne peut être maîtrisé.

Finalement et bien que chaque installation soit utile au bon fonctionnement du refuge, toutes ne sont pas indispensables et leur réparation peut être remise à plus tard. L'inondation des toilettes juste après le service du soir en est un bon exemple (possibilité de fermer le toilette endommagé et de remettre sa réparation à un moment plus propice).

Quoiqu'il en soit, un impondérable reste un impondérable. Il faut juste savoir être réactif, pouvoir se rendre disponible immédiatement et pouvoir déléguer dans le but d'aplanir les conséquences des imprévus. Une bonne gestion du temps permet d'être plus libre dans son champ d'action mais ne permet pas de prévoir et ni d'empêcher les imprévus. Pour limiter les incidents techniques, je préconiserais un contrôle rigoureux des installations selon un rythme prévu. Je ferais preuve de prévoyance en ayant à disposition le matériel de base pour l'entretien des machines. La maintenance des installations techniques est une tâche à prioriser et à inclure dans le planning hebdomadaire.

3.3 La gestion de temps à Albert Ier : clé d'un quotidien agréable et d'un travail qualitatif

La priorisation des tâches, leur quantification, leur planification et leur attribution sont gage d'un travail efficace. Le fait que le gardien fixe un planning à respecter donne des objectifs aux aides-gardiens et son respect assure, à toute l'équipe, la certitude d'avoir accompli toutes les missions inhérentes et indispensables au bon fonctionnement d'un refuge.

De plus, une bonne planification est l'assurance d'avoir un temps conséquent pour soi, puisque ce dernier est inclus dans le calcul journalier de l'exécution des tâches. Ce temps à soi est extrêmement important car il permet à l'équipe de se reposer et de se ressourcer. A l'Albert, chacun des membres du staff a du temps qu'il occupe comme il le souhaite. Durant les pauses quotidiennes, l'un regarde un film pendant que l'autre part courir, l'une lit un livre et l'autre part aux cristaux. Cette liberté garantit le bien-être personnel, une ambiance détendue et un travail de qualité.

De plus, le respect consciencieux du planning et le tournus hebdomadaire diminuent routine et lassitude. Au bout d'une semaine les rôles s'échangent. Avec le temps, il est possible de regretter un peu trop de rigidité quant à l'attribution des tâches. Si certains se sentent plus à l'aise à faire telle ou telle obligation, ne serait-il pas plus judicieux de laisser les aides-gardiens s'arranger entre eux tant qu'ils ne perdent pas de vue l'objectif général.

En définitive, mon constat quant à la gestion de temps au refuge Albert Ier est positif.

Conclusion

Mettre en perspective la gestion du temps et le métier de gardien de refuge de montagne s'est avéré être un travail passionnant. Les résultats sont plutôt convaincants et l'étude est finalement assez concluante. Etablir une gestion stricte du temps ne permet pas d'effacer totalement les contraintes liées à l'isolement et à l'imprévisibilité mais permet une plus grande flexibilité, une disponibilité accrue et une meilleure réactivité. En ce qui concerne le rapport du gardien avec la légalité du travail, il a été prouvé lors de mon stage à Albert 1er que l'utilisation d'une méthode de gestion de temps permet un respect quasi total de la loi. L'application d'une méthode de gestion de temps de travail et son respect est la garantie d'un travail de qualité et de bien-être au sein de l'équipe.

Je ne saurais que recommander l'instauration d'une méthode de gestion du temps dans tous les refuges de montagne. L'important est d'analyser son outil de travail, de faire le bilan de l'ampleur des tâches à réaliser et de mettre en place sa propre stratégie et ses propres outils. C'est au gardien de doser les ingrédients de sa recette en fonction des différents paramètres de son refuge : fréquentation, accessibilité, type de clientèle, taille de l'équipe. En pleine connaissance de son refuge, le gardien répertorie, quantifie, hiérarchise et priorise les tâches qui lui incombent. Ensuite il planifie, attribue et délègue ces dernières. Pour l'aider à cet exercice, il dispose d'une panoplie d'outils, du plus simple au plus perfectionné, à lui de trouver ceux qui lui correspondent. Le travail que représente l'élaboration de sa propre méthode sera récompensé rapidement par un confort de travail et une sérénité assurée pour le gardien de refuge. En bon chef d'entreprise, le gardien soucieux de la qualité de son travail et du bien-être de son équipe devient un véritable manager.

En revanche, je reste convaincue qu'il demeure un vide juridique dans la convention hôtelière sur la durée de temps de travail dans des établissements isolés. En effet, malgré toute la bonne volonté que le gardien met dans la gestion du temps, il demeure des refuges dans lesquels l'application étroite du droit du travail est compliquée voire impossible. Je garde à l'esprit que les gardiens de refuges plus petits, moins fréquentés, avec moins de personnel et plus difficilement accessibles, auront plus de mal à effectuer un roulement permettant un respect du droit du travail. En matière de congés et de temps travail, je suis donc persuadée du bien-fondé d'une réflexion quant à la création d'un régime spécial relatif aux travailleurs saisonniers en milieu isolé.

Bibliographie

Ouvrages

- AZOUVI (Cyril), *Une année en haut*, Glénat, 2011
- CAF Chamonix, *Refuges*, 2007
- COVEY (Stephen R.), *Priorité aux priorités*, Ed. J'ai lu, 2010
- FLEURY (Laurence), *Une saison en refuge*, Ed. Gypaète, 2012
- KLEIN (Etienne), *Le temps existe-t-il ?*, Ed. Le Pommier, 2002
- LATROBE (Daniel), *Gérer efficacement son temps et ses priorités*, Ed. esf, 2012
- STOCK (Christian), *Gestion de temps et efficacité personnelle*, Ed. BPI, 2004
- VAUTIER (Auguste), *Gabrisse-Journal d'un gardien de cabane*, Didier et Richard, 1941

Sites internet

- www.larousse.fr
- www.legifrance.gouv.fr
- www.hotellerie-restauration.fr
- www.wikipedia.fr

Article thématique

- VILCOT (Marc), *Gestion du temps et des priorités*, www.com-hom.com

Table des matières

Introduction	5
Partie I : Présentation théorique de la gestion du temps	1
Chapitre 1 : Le sujet au travers de ses définitions	1
1.1 Le temps un intérêt de toujours	2
1.2 Le goût de la gestion	2
1.3 Le refuge et son gardien : un couple indissociable	3
Chapitre 2 : Gestion du temps	4
2.1 Des objectifs communs : L'efficacité et le bien-être.....	4
2.2 Recette pour faire du temps son allié : principes, techniques et outils de gestion de temps	5
2.3 Mettre en place une méthode.....	6
Partie II : La gestion du temps face aux caractéristiques du métier de gardien de refuge	7
Chapitre 1 : Maîtriser son temps minimise l'impact des impondérables	7
1.1 Une journée de travail en refuge : de l'imprévisible au prévisible.....	7
1.2 L'isolement, un paramètre supplémentaire à prendre en compte.....	8
1.3 Anticipation, prévoyance et flexibilité : trio actif pour le gardien	8
Chapitre 2 : Etablir un découpage du temps est un soutien à l'accomplissement d'un travail de qualité 9	
2.1 Inventaire des tâches à accomplir	9
2.2 Prioriser les tâches	10
2.3 La diversification : un remède contre la routine et la lassitude.....	10
2.4 Manager le temps pour entretenir le bien-être de toute l'équipe.....	11
Chapitre 3 : L'organisation stricte du temps concourt au respect de la législation en vigueur	11
3.1 La loi : la convention hôtelière en toile de fond	11
3.2 La loi et la réalité.....	12
3.3 En pratique : s'approcher de la légalité	13
Partie III : La gestion du temps à l'épreuve du terrain : une saison d'été à « l'Albert Ier »	14
Chapitre 1 : Albert Ier, un refuge mythique de la vallée de Chamonix	14
1.1 Un peu d'histoire	14
1.2 Situation géographique	14
1.3 Albert Ier, un refuge très fréquenté.....	15
Chapitre 2 : La gestion du temps à Albert Ier	15
2.1 Première étape : connaître son outil de travail.....	16
2.2 La ligne directrice et l'outil principal : le planning journalier	16
2.3 Outils et techniques complémentaires.....	17
Chapitre 3 : La méthode de l'Albert : succès ou échec ?	18
3.1 Droit du travail : tendance à s'approcher de la légalité	18
3.2 Imprévu et isolement compensés partiellement par l'anticipation et la flexibilité	18
3.3 La gestion de temps à Albert Ier : clé d'un quotidien agréable et d'un travail qualitatif.....	19
Conclusion	20

Annexe I : Décret du 23 mars 2007 relatif aux refuges (www.legifrance.fr)

Le 11 septembre 2017

JORF n°72 du 25 mars 2007

Texte n°1

Décret n° 2007-407 du 23 mars 2007 relatif aux refuges et modifiant le code du tourisme (partie réglementaire)

NOR: INTR0700059D

ELI:<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2007/3/23/INTR0700059D/jo/texte>

Alias: <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2007/3/23/2007-407/jo/texte>

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre d'Etat, ministre de l'intérieur et de l'aménagement du territoire, du ministre des transports, de l'équipement, du tourisme et de la mer, du ministre délégué au tourisme et du ministre délégué à l'aménagement du territoire,

Vu le code du tourisme, notamment son article L. 326-1 ;

Vu la loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 modifiée relative au développement et à la protection de la montagne,

Décrète :

Article 1

Au chapitre VI du titre II du livre III du code du tourisme (partie réglementaire), sont insérés les articles D. 326-1 à D. 326-3 ainsi rédigés :

« Art. D. 326-1. - Un refuge est un établissement d'hébergement recevant du public gardé ou non, situé en altitude dans un site isolé.

« Son isolement est caractérisé par l'absence d'accès tant par voie carrossable que par remontée mécanique de type téléporté ouvertes au public et par l'inaccessibilité pendant au moins une partie de

l'année aux véhicules et engins de secours.

« Le refuge est situé en zone de montagne, au sens du chapitre Ier du titre Ier de la loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne.

« Art. D. 326-2. - Le refuge offre un hébergement à caractère collectif à des personnes de passage. La capacité d'hébergement d'un refuge est limitée à 150 personnes. Les mineurs peuvent y être hébergés.

« En complément des équipements nécessaires à l'hébergement, le refuge peut disposer des aménagements permettant de dispenser un service de restauration.

« Art. D. 326-3. - Au titre de sa fonction d'intérêt général d'abri, le refuge dispose en permanence, à l'intérieur, d'un espace ouvert au public.

« Lorsque le refuge est gardé, cet espace comprend au moins une salle permettant de consommer ses propres provisions.

« Lorsque le refuge n'est pas gardé, cet espace offre également un hébergement sommaire. »

Article 2

Le ministre d'Etat, ministre de l'intérieur et de l'aménagement du territoire, le ministre des transports, de l'équipement, du tourisme et de la mer, le ministre de l'outre-mer, le ministre délégué au tourisme et le ministre délégué à l'aménagement du territoire sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait à Paris, le 23 mars 2007.

Dominique de Villepin

Par le Premier ministre :

Le ministre d'Etat,
ministre de l'intérieur
et de l'aménagement du territoire,
Nicolas Sarkozy
Le ministre des transports, de l'équipement,
du tourisme et de la mer,
Dominique Perben
Le ministre de l'outre-mer,
François Baroin
Le ministre délégué au tourisme,
Léon Bertrand
Le ministre délégué
à l'aménagement du territoire,
Christian Estrosi

Art. 21 : Temps de travail dans l'industrie hôtelière

1) Durée du travail

- *Pour les cuisiniers*, la durée hebdomadaire au travail est de 43 H,
- *Pour les autres salariés*, la durée hebdomadaire de présence au travail est fixé comme suit :

Dans les établissements de plus de 10 salariés :

- A compter de la date d'application de la présente convention collective : 44 H,
- Après 1 an d'application de la présente convention : 43 H.

Dans les établissements de 10 salariés au plus :

- A compter de la date d'application de la présente convention collective : 45 H,
- Après un an d'application de la présente convention : 44 H,
- Après 2 ans d'application de la présente convention : 43 H.

Le seuil d'effectif s'apprécie à la date d'application de la convention collective et les modalités de calcul de cet effectif s'effectuent selon les règles applicables en matière de représentation du personnel.

- *Pour les veilleurs de nuit*, la durée hebdomadaire de présence au travail est fixée dans les conditions suivantes :

- A compter de la date d'application de la présente convention : 50 H,
- Après un an d'application de la présente convention : 48 H,
- Après deux ans d'application de la présente convention : 45 H,
- Après trois ans d'application de la présente convention : 43 H.

Ce temps de présence au travail pour le personnel payé au fixe s'entend sans réduction de salaire.

2) Heures supplémentaires

Est considérée comme heure supplémentaire toute heure de présence sur les lieux de travail effectuée chaque semaine au-delà des durées fixées ci-dessus.

a) Toutefois, à l'intérieur d'une période de trois mois ou treize semaines, le paiement des heures supplémentaires définies ci-dessus peut être remplacé par un repos compensateur de 125 % pour les huit premières heures et de 150 % pour les heures suivantes.

Les règles d'attribution de ce repos, notamment sa date et sa forme, sont définies au niveau de chaque entreprise par l'employeur après concertation du ou des salariés concernés en fonction des nécessités du service et des besoins de la clientèle.

Ce repos est attribué selon des modalités qui dérogent aux règles fixées par l'Art. L.212-5-1 du Code du Travail.

Ne donnent lieu au paiement des majorations financières prévues par l'Art. L.212-5 du Code du Travail que les heures supplémentaires non compensées dans les conditions prévues au 2ème alinéa du présent Art. à l'intérieur de la période de trois mois ou treize semaines.

b) En cas de recours au repos compensateur de remplacement, les dispositions de l'Art. 3 du décret du 15 avril 1988 s'appliquent comme suit :

"Dans chaque établissement ou partie d'établissement, le personnel dont les heures supplémentaires sont compensées en tout ou partie sous la forme du repos compensateur visé par l'Art. L.212-5 du code du travail, est occupé sur la base d'un horaire nominatif et individuel dont un exemplaire est remis au salarié. Les chefs d'entreprise enregistrent sur un registre ou tout autre document l'horaire nominatif et individuel de chaque salarié ainsi que les périodes de travail qu'il a réellement effectuées pour chacun des jours où il n'est pas fait une stricte application de celui-ci.

Ce document est émarginé par le salarié au moins une fois par semaine et tenu à la disposition de l'inspecteur du travail.

Le salarié est tenu régulièrement informé de ses droits acquis en matière de repos compensateur sur son bulletin de paie ou sur une fiche annexée qui indique pour le mois considéré :

- le nombre d'heures supplémentaires effectuées ;
- le nombre d'heures de repos compensateur auxquelles elles ouvrent droit en application de l'Art. L 212-5 ;
- le nombre des heures de repos attribuées dans le cadre de ce dispositif.

c) En tout état de cause, la durée de présence sur les lieux de travail ne peut être supérieure aux durées maximales suivantes, heures supplémentaires comprises :

• Durées maximales journalières : Cuisiniers : 11 H 00,

- Autres salariés : 11 H 30,
- Veilleurs de nuit : 12 H 00.

• **Durées maximales hebdomadaires moyennes sur 12 semaines :**

- Cuisiniers : 50 H 00,

- Autres salariés :

- des entreprises de plus de 10 salariés :

51 H 00 à la date d'application, 50 H 00 après un an d'application.

- des entreprises de 10 salariés au plus :

52 H 00 à la date d'application, 51 H 00 après un an d'application, 50 H 00 après deux ans d'application.

- Veilleurs de nuit :

- à compter de la date d'application de la présente convention collective : 57 H 00,

- après un an d'application de la présente convention collective : 55 H 00,

- après deux ans d'application de la présente convention collective : 52 H 00,

- après trois ans d'application de la présente convention collective : 50 H 00.

• **Durées maximales hebdomadaires absolues :**

- Cuisiniers : 52 H 00

- Autres salariés :

des entreprises de plus de 10 salariés : 53 H 00 à la date d'application, 52 H 00 après un an d'application.

des entreprises de 10 salariés au plus : 54 H 00 à la date d'application, 53 H 00 après un an d'application, 52 H 00 après deux ans d'application.

- Veilleurs de nuit :

- à compter de la date d'application de la présente convention collective : 59 H 00,

- après un an d'application de la présente convention collective : 57 H 00,

- après deux ans d'application de la présente convention collective : 54 H 00,

- après trois ans d'application de la présente convention collective : 52 H 00.

Les modalités d'application des points a) et b) du présent Art. feront l'objet de dispositions particulières en ce qui concerne le personnel payé au pourcentage.

3) Repos hebdomadaire

a) Pour les établissements qui appliquent les deux jours de repos consécutifs ou non, les avantages demeurent acquis au personnel.

b) Pour les autres établissements :

- à la date d'application de la présente convention collective les salariés bénéficieront obligatoirement de deux jours de repos hebdomadaire consécutifs ou non.
- toutefois, pour les établissements de 10 salariés au plus les deux jours de repos hebdomadaire seront mis en application dans un délai de :
- 2 ans à compter de la date d'application de la présente convention collective.

Le seuil d'effectif s'apprécie à la date d'application de la convention collective et les modalités de calcul s'effectuent selon les règles applicables en matière de représentation du personnel.

Les modalités d'attribution de ces deux jours seront définies au niveau de chaque établissement par l'employeur après consultation des représentants du personnel ou à défaut des salariés et en tenant compte des besoins de la clientèle.

Tout jour de repos isolé donne lieu à une interruption minimale de 35 heures consécutives entre deux journées de travail.

c) Dans les établissements permanents (pour les salariés autres que ceux sous contrat saisonnier) :

Les deux jours de repos hebdomadaire seront attribués aux salariés dans les conditions suivantes :

a) 1,5 jours consécutifs ou non :

- un jour et demi consécutifs,
- un jour une semaine, deux jours la semaine suivante non obligatoirement consécutifs,
- un jour une semaine, la demi-journée non consécutive,
- un jour dans la semaine, la demi-journée cumulable sans que le cumul puisse être supérieur à six jours.

La demi-journée travaillée ne peut excéder cinq heures consécutives avec une amplitude maximale de 6 heures.

b) une demi-journée supplémentaire selon les conditions suivantes :

Cette demi-journée peut être différée et reportée à concurrence de deux jours par mois.

La demi-journée travaillée ne peut excéder 5 heures consécutives avec une amplitude maximale de 6 heures.

• *Le repos non pris devra être compensé au plus tard :*

- dans les 6 mois suivant l'ouverture du droit à repos dans les établissements permanents de plus de 10 salariés ;
- dans l'année suivant l'ouverture du droit à repos dans les établissements permanents de 10 salariés au plus.

• *Il sera compensé soit :*

- par journée entière,
- par demi-journée,
- par demi-journée pour l'attribution du solde.

La possibilité de compenser le repos non pris au plus tard dans l'année suivant l'ouverture du droit à repos ne doit pas être interprété comme une incitation à utiliser systématiquement ce délai maximal de report mais doit être considérée comme un élément de souplesse qu'il convient d'utiliser avec discernement.

• *Lorsque les impératifs de service de l'établissement ne permettront pas de compenser en temps les repos non pris dans les délais impartis, ils donneront lieu à une compensation en rémunération :*

- à la fin de l'année suivant l'ouverture du droit à repos dans les établissements permanents de 10 salariés au plus,

- à la fin des 6 mois suivant l'ouverture du droit à repos dans les établissements permanents de plus de 10 salariés.

d) Dans les établissements saisonniers (1)

(et pour les salariés sous contrat saisonnier des établissements permanents) :

Les deux jours de repos hebdomadaire seront attribués aux salariés dans les conditions suivantes :

a) un repos minimum hebdomadaire de un jour (étant entendu que l'Art. L 221-22 du Code du Travail concernant la suspension du repos hebdomadaire deux fois au plus par mois sans que le nombre de ces suspensions soit supérieur à trois par saison est applicable).

b) Les deux demi-journées de repos hebdomadaire supplémentaires peuvent être différées et reportées à concurrence de quatre jours par mois par journée entière ou par demi-journée.
La demi-journée travaillée ne peut excéder cinq heures consécutives avec une amplitude maximale de 6 heures.

Le repos non pris devra être compensé au plus tard à la fin de la saison par journée entière.

Les jours découlant de l'application du paragraphe a) et les demi-journées de repos non pris dans le cadre de la saison par un système quelconque de report donnent lieu à une compensation soit en temps, soit en rémunération en fin de saison.

4) Temps de repos entre deux jours de travail

Le temps de repos entre deux jours de travail est fixé pour l'ensemble du personnel à 11 heures consécutives et 12 heures consécutives pour les jeunes de moins de 18 ans.

Le temps de repos entre 2 journées de travail peut être ramené à 10 heures dans les conditions suivantes :

4.1 Champ de la dérogation

a) Sont concernés par la dérogation :

- les salariés des établissements saisonniers
- les salariés titulaires d'un contrat saisonnier dans les établissements permanents
- les salariés des établissements des communes qui bénéficient d'un fonds d'action locale touristique (2)
- ou qui ont été désignées par la commission décentralisée.

(1) "dont l'ouverture n'excède pas neuf mois par an" selon le décret du 02/08/79

(2) la liste de ces communes peut être consultée dans chaque Préfecture.

b) Parmi ces personnels, seuls peuvent être visés par la dérogation les salariés logés par l'employeur ou résidant dans un périmètre tel que le temps consacré au trajet aller retour n'excède pas une demi-heure.

c) En revanche, en sont exclus les jeunes travailleurs pour lesquels les dispositions de l'Art. L 213-9 du Code du travail s'appliquent.

4.2 Conditions et contreparties de la dérogation :

- la dérogation ouvre droit à l'attribution, au bénéfice du salarié concerné, d'un repos compensateur de 20 minutes chaque fois qu'il y est recouru ;
- ce temps de repos cumulable doit être pris au plus tard dans le mois suivant l'ouverture du droit. Le temps de repos non attribué au terme de ce délai est payé ;
- lorsque, dans une même semaine, l'employeur a eu recours trois fois à la dérogation, il ne peut user de la possibilité de suspendre dans sa totalité le repos hebdomadaire ;
- la durée, pendant laquelle la mise en œuvre de cette dérogation est possible, est fixée sur proposition des commissions décentralisées par la commission paritaire nationale.

A titre transitoire, et dans un délai d'un an suivant la date d'application de la convention collective, dans les départements où cette dérogation n'aurait pas été mise en place, l'employeur peut la mettre en œuvre pendant une durée qui ne peut excéder 26 semaines par an ;

- dans un délai de deux années, les commissions décentralisées auront le pouvoir de définir la durée pendant laquelle la mise en œuvre de cette dérogation est possible.

Les parties s'engagent dans ce délai à se réunir afin d'en définir le cadre ;

- quel que soit leur mode d'organisation du travail, les employeurs ayant recours à la dérogation doivent ouvrir un registre ou tout autre document réputé équivalent sur lequel sont mentionnés à la fois la durée hebdomadaire du travail de chaque salarié ainsi que les jours ou le nombre de fois où la dérogation a été utilisée. Ce registre est tenu à la disposition de l'Inspecteur du Travail et émarginé par le salarié une fois par semaine. Il peut être consulté par le ou les délégués du personnel pendant les heures d'ouverture de bureau.

5) Contingent d'heures supplémentaires hors autorisation administrative

Le contingent d'heures supplémentaires, à l'exclusion de celles compensées en temps, utilisables sans avoir recours à l'autorisation de l'inspecteur du travail est fixé à :

- 160 heures par an pour les établissements permanents,
- 45 heures/trimestre pour les établissements saisonniers.

Pour les veilleurs de nuit :

- 210 heures à compter de la date d'application de la présente convention collective,
- 190 heures après un an d'application de la présente convention collective,
- 170 heures après deux ans d'application de la présente convention collective,
- 160 heures après trois ans d'application de la présente convention collective.

6) Affichage et contrôle de la durée du travail

a) En cas d'horaire collectif, l'affichage des horaires s'effectue conformément aux dispositions des Art.s D 212-17 et suivants du code du travail.

b) En cas d'horaire non collectif, les dispositions de l'Art. D 212-21 et D 212-22 du code du travail s'appliquent comme suit :

Lorsque les salariés d'un atelier, d'un service ou d'une équipe au sens de l'Art. D 212-20 ne sont pas occupés selon le même horaire collectif de travail affiché :

• *la durée du travail de chaque salarié* concerné doit être décomptée selon les modalités suivantes :

- quotidiennement, par enregistrement, selon tous moyens, des heures de début et de fin de chaque période de travail ou par le relevé du nombre d'heures de travail effectuées,
- chaque semaine, par récapitulation selon tous moyens du nombre d'heures de travail effectuées par chaque salarié. Ce document est émarginé par le salarié et tenu à la disposition de l'inspection du travail.

• *un document mensuel*, dont le double sera annexé au bulletin de paie, sera établi pour chaque salarié. Ce document devra comporter, en plus des mentions relatives à l'ouverture du droit au repos compensateur, les mentions suivantes :

- le cumul des heures supplémentaires effectuées depuis le début de l'année ;
- le nombre d'heures de repos compensateur acquises au cours du mois en distinguant, le cas échéant, les repos compensateurs de remplacement du paiement des heures supplémentaires ;
- le nombre d'heures de repos compensateur effectivement prises au cours du mois

c) Lorsque le repos n'est pas donné collectivement à tout le personnel, les modalités de contrôle s'effectuent conformément à la législation en vigueur (Art. R 221-10 et 221-11 du code du travail).

En outre, en cas de report des jours de repos selon les dispositions prévues à l'Art. 21-3°, un registre ou tout autre document doit comporter notamment les mentions suivantes :

- le nombre des demi-journées ou journées reportées pour le mois considéré,
- le nombre des demi-journées ou journées compensées pour le mois considéré,
- les délais maximums de report pour les demi-journées ou journées.

Annexe III : Avenant du 5 février 2007 (www.legifrance.fr)

TITRE II : durée et aménagement du temps de travail

Durée du travail

Article 3

· Créé par Avenant n° 2 2007-02-05 en vigueur le 1er jour du mois suivant extension BO conventions collectives 2007-10 étendu par arrêté du 26 mars 2007 JORF 29 mars 2007

En vertu des dispositions de l'article L. 212-5 du code du travail, la durée hebdomadaire de travail est fixée à 39 heures pour toutes les entreprises. Toutefois, les entreprises peuvent retenir une durée inférieure.

Les entreprises qui à la date du présent accord appliquent une durée collective du travail inférieure à 39 heures restent soumises à cette durée.

Taux de majoration des heures effectuées au-delà de 35 heures

Article 4

· Créé par Avenant n° 2 2007-02-05 en vigueur le 1er jour du mois suivant extension BO conventions collectives 2007-10 étendu par arrêté du 26 mars 2007 JORF 29 mars 2007
Les heures effectuées entre la 36^e et la 39^e heure sont majorées de 10 %.
Les heures effectuées entre la 40^e et la 43^e heure sont majorées de 20 %.
Les heures effectuées à partir de la 44^e heure sont majorées de 50 %.

Heures supplémentaires

Article 5

· Créé par Avenant n° 2 2007-02-05 en vigueur le 1er jour du mois suivant extension BO conventions collectives 2007-10 étendu par arrêté du 26 mars 2007 JORF 29 mars 2007
5.1 Définition

Est considérée comme heure supplémentaire toute heure de travail effectif accomplie à la demande de l'employeur ou avec son accord, au-delà de la durée hebdomadaire légale de travail, soit 35 heures, sous réserve de l'application des dispositifs spécifiques relatifs à l'aménagement du temps de travail tels que prévus à l'article 10 du présent avenant (modulation, cycle, etc.).

Le paiement des heures supplémentaires ainsi que leurs majorations définies ci-dessus peut être remplacé en tout ou partie par un repos compensateur de remplacement de 110 % pour les 4 premières heures, de 120 % pour les quatre suivantes et de 150 % pour les autres. Dans le respect de l'article L. 212-5-1 du code du travail, les règles d'attribution de ce repos, notamment sa date, sa périodicité et sa forme, sont définies au niveau de chaque entreprise par l'employeur, après concertation du ou des salariés concernés, en fonction des nécessités du service et des besoins de la clientèle.

Lorsque les heures supplémentaires sont payées sous forme de repos compensateur, celui-ci doit être pris à l'intérieur d'une période de 12 mois consécutifs ou de 52 semaines. Le chef d'entreprise enregistre obligatoirement sur un registre ou tout autre document l'horaire nominatif et individuel de chaque salarié ainsi que les périodes de travail qu'il a réellement effectuées pour chacun des jours où il n'est pas fait une stricte application de celui-ci.

Ce document est émargé par le salarié au moins 1 fois par semaine et tenu à la disposition de l'inspecteur du travail.

Le salarié est tenu régulièrement informé de ses droits acquis en matière de repos compensateur sur son bulletin de paie ou sur une fiche annexée qui indique pour le mois considéré :

- le nombre d'heures supplémentaires effectuées ;
- le nombre d'heures de repos compensateur auxquelles elles ouvrent droit en application de l'article L. 212-5 du code du travail ;
- le nombre d'heures de repos attribuées dans le cadre de ce dispositif.

5.2 Heures supplémentaires des salariés rémunérés au pourcentage service

Pour les salariés rémunérés au service en application des articles L. 147-1 et suivants du code du travail, la rémunération tirée du pourcentage service calculé sur le chiffre d'affaires est réputée rémunérer l'intégralité des heures de travail. Toutefois, l'entreprise devra ajouter au pourcentage service le paiement des majorations prévues à l'article 4 du présent avenant au titre des heures supplémentaires exécutées.

La rémunération du salarié payé au pourcentage service ainsi composée devra être au moins égale au salaire minimal de référence dû en application de la grille de salaire et en raison de la durée de travail effectuée, augmenté des majorations afférentes aux heures supplémentaires.

5.3 Contingent d'heures supplémentaires

Les dispositions du 5 de l'article 21 de la convention collective nationale du 30 avril 1997 sont annulées et remplacées par les dispositions suivantes.

Le contingent d'heures supplémentaires, excluant les heures supplémentaires compensées en temps, utilisable sans avoir recours à l'autorisation de l'inspecteur du travail, est ainsi fixé à :

- 360 heures par an pour les établissements permanents ;
- 90 heures par trimestre civil pour les établissements saisonniers.

Durées maximales du travail

Article 6

· Créé par Avenant n° 2 2007-02-05 en vigueur le 1er jour du mois suivant extension BO conventions collectives 2007-10 étendu par arrêté du 26 mars 2007 JORF 29 mars 2007 A l'exception des travailleurs de nuit, au sens de l'article 12.2 du présent avenant, la durée de présence au travail ne peut être supérieure aux durées maximales suivantes, heures supplémentaires comprises :

6.1 Durées maximales journalières

Personnel administratif hors site d'exploitation : 10 heures.

Cuisinier : 11 heures.

Autre personnel : 11 heures 30 minutes.

Personnel de réception : 12 heures.

6.2 Durées maximales hebdomadaires

La durée maximale hebdomadaire sur une période quelconque de 12 semaines consécutives est fixée à 46 heures.

La durée maximale hebdomadaire absolue est fixée à 48 heures.

Il ne peut être dérogé aux durées maximales hebdomadaires que dans les conditions prévues aux articles L. 212-7 et R. 212-2 à R. 212-10 du code du travail.

Temps d'habillage et de déshabillage

Article 7

- Créé par Avenant n° 2 2007-02-05 en vigueur le 1er jour du mois suivant extension BO conventions collectives 2007-10 étendu par arrêté du 26 mars 2007 JORF 29 mars 2007

Le temps d'habillage et de déshabillage est exclu de la durée du travail telle que définie à l'article 3 du présent avenant.

Lorsque le port d'une tenue de travail est imposé par des dispositions législatives ou réglementaires, par des clauses conventionnelles, par le règlement intérieur ou par le contrat de travail, et que l'habillage et le déshabillage doivent être réalisés dans l'entreprise ou sur le lieu de travail, le temps nécessaire aux opérations d'habillage et de déshabillage fait l'objet de contreparties.

Il appartient aux entreprises de définir lesdites contreparties sous forme, soit de repos, soit de contreparties financières dans les termes du 3e alinéa de l'article L. 212-4 du code du travail. Cette contrepartie est précisée dans le contrat de travail.

A défaut de contrepartie fixée par l'entreprise, le salarié comptant 1 an d'ancienneté dans l'entreprise bénéficie de 1 jour de repos par an. Cette contrepartie est due pro rata temporis pour les salariés dont l'ancienneté est inférieure à 1 an. Lorsque l'activité de l'entreprise ne permet pas la prise du congé, le salarié perçoit une compensation en rémunération équivalente.

Affichage et contrôle de la durée du travail

Article 8

- Créé par Avenant n° 2 2007-02-05 en vigueur le 1er jour du mois suivant extension BO conventions collectives 2007-10 étendu par arrêté du 26 mars 2007 JORF 29 mars 2007

L'article 6 de la convention collective nationale du 30 avril 1997 relatif à l'affichage et au contrôle de la durée du travail est complété comme suit :

Il est rappelé les règles relatives à l'affichage des horaires et au contrôle de la durée du travail applicables au personnel salarié, à l'exclusion des cadres dirigeants et sous réserve des dispositions spécifiques prévues pour les cadres autonomes prévues à l'article 13-2 du titre IV de l'avenant n° 1 du 13 juillet 2004 à la convention collective nationale des hôtels, cafés et restaurants :

- en cas d'horaires collectifs, l'affichage des horaires s'effectue conformément aux dispositions des articles D. 212-17 et suivants du code du travail ;

- en cas d'horaires non collectifs, les dispositions de l'article D. 212-21 et D. 212-22 du code du travail s'appliquent comme suit :

Lorsque les salariés d'un atelier, d'un service ou d'une équipe au sens de l'article D. 212-20 du code du travail ne sont pas occupés selon le même horaire collectif de travail affiché, la durée du travail de chaque salarié concerné doit être décomptée selon les modalités suivantes :

- quotidiennement, par enregistrement, selon tous moyens, des heures de début et de fin de chaque période de travail ou par le relevé du nombre d'heures de travail effectuées ;

- chaque semaine, par récapitulation, selon tous moyens, du nombre d'heures de travail effectuées par chaque salarié. Ce document, à défaut de tout autre document déjà existant dans l'entreprise, émargé par le salarié et par l'employeur, est tenu à la disposition de l'inspection du travail. L'annexe III du présent avenant est prévue à cet effet ;

- un document mensuel, dont le double est annexé au bulletin de paie, sera établi pour chaque salarié. Ce document comportera les mentions suivantes :

- le cumul des heures supplémentaires effectuées depuis le début de l'année ;

- le nombre d'heures de repos compensateur acquises au cours du mois en distinguant, le cas échéant, le repos compensateur légal et le repos compensateur de remplacement ;

- le nombre d'heures de repos compensateur effectivement prises au cours du mois.

Lorsque le repos n'est pas donné collectivement à tout le personnel, les modalités de contrôle s'effectuent conformément aux articles R. 221-10 et suivants du code du travail.

En cas de report des jours de repos en application du 3 de l'article 21 du titre VI de la convention collective nationale du 30 avril 1997, un registre ou tout autre document doit comporter les mentions suivantes :

- le nombre des demi-journées ou journées reportées pour le mois considéré ;

- le nombre des demi-journées ou journées compensées pour le mois considéré ;

- les délais maximaux de report pour les demi-journées ou journées.

Compte épargne-temps

Article 9

- Créé par Avenant n° 2 2007-02-05 en vigueur le 1er jour du mois suivant extension BO conventions collectives 2007-10 étendu par arrêté du 26 mars 2007 JORF 29 mars 2007

Les syndicats de salariés représentatifs et les organisations patronales représentatives s'engagent à ouvrir des négociations au plus tard au cours du second semestre 2007.

Aménagement du temps de travail

Article 10

- Créé par Avenant n° 2 2007-02-05 en vigueur le 1er jour du mois suivant extension BO conventions collectives 2007-10 étendu par arrêté du 26 mars 2007 JORF 29 mars 2007

Les modalités d'aménagement du temps de travail concernant :

- la modulation du temps de travail ;
- l'organisation du temps de travail sous forme de cycle ;
- l'aménagement du temps de travail sous forme de jours ou demi-journées de repos ;
- le temps partiel modulé sur l'année,

sont fixées en annexe I du présent accord.

Accueil

1 - Réservation Internet :

- cocher la résa sur « **Arrivée** »
- rassembler toutes les cartes FFCAM ou autres **Justificatifs** et les scanner/enregistrer dans le mode « **Facturation Nuitées** »:« € »

Seules les cartes CAF sont à scanner / Les noms des guides réciprocitaires à renseigner.

1 - Réservation papiers :

- **Surligner** en fluo le nom du groupe
- rassembler et vérifier tous les **Justificatifs** de réduction

2 - Création « Fiche Client » papier :

A - **nom** du groupe (nom exact de la résa internet ou papier + nom du guide si besoin (ex : plusieurs groupe UCPA donc pour les identifier on note UCPA + nom complet du Guide)

B - si le groupe reste **plusieurs jours**, le noter en évidence : ex ils restent deux jours => on note « 1/2 jours » et le second jour on notera sur leur fiche client « 2/2 jours » (surligner en rouge s'ils restent plus d'1 jour !)

C - identifier les statuts **repas** :

si 1/2 pension (on entoure « 1/2 pension ») ou Hors Sac (on entoure « HS » surligné en rouge)

D - noter les **statuts** : on marque « Net » si résa internet (les statuts ont déjà été notés sur le mode facturation « € » ; on marque le détail des statuts si résa papier

E - noter « **course + heure PDJ** »

F - placement sur « **plan de table** » si 1/2 pension

G - placement sur « **plan dortoir** » (guide au dortoir guide n°1)

H - noter les « **consommations** » sur leur fiche ou ne rien marquer si on les encaisse de suite

Ménage Sas d'entrée

Matériel :

- aspirateur
- sac poubelle
- éponge + bassine

Procédure :

- ranger les crocs + sabots dans bacs/étagères + caisses empilées
- ramasser les gros déchets à jeter dans la poubelle
- aspirer étagères chaussures + étagères au fond du sas
- aspirer sol
- coup d'éponge sur la porte d'entrée + fenêtre au fond du sas
- produit vitre sur les vitres au fond du sas

Ménage Sanitaire Extérieur

Matériel :

- produit vitre + papier WC
- éponge Verte pour lavabo
- bassine + éponge Rouge pour chiotte
- pchit avec mélange eau + produit sol
- panosse courte (parois toilette)
- raclette mi-brosse mi-raclette pour le sol

Procédure :

- laver les miroirs (produit vitre + papier toilette)
- laver les lavabos à l'eau avec l'éponge Verte
- ré approvisionner le pq
- coup de panosse courte (usage exclusif) sur parois chiottes (pchit produit sol + eau)
- coup d'éponge Rouge sur urinoir + chiottes (bassine produit sol + eau)
- laver le sol à l'eau : balai brosse + raclette

Annexe VI : Planning du personnel été 2017 Albert Ier (données de Paul Laborde)

Tableau 1

Personnel	juin							juillet							août							septembre						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
responsable																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												
responsable adjoint																												