

Brevet de Technicien Supérieur
MANAGEMENT EN HÔTELLERIE RESTAURATION

**Épreuve E33 - MANAGEMENT DE LA PRODUCTION DE
SERVICES EN HÔTELLERIE - RESTAURATION**

Durée : 2 heures

Coefficient : 3

Aucun document et matériel autorisé

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.

Avertissement : si le texte du sujet, celui de ses questions ou encore le contenu du dossier documentaire vous semblent nécessiter de formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de les expliciter sur votre copie.

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restauration	Durée	2 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	3
Sujet E33	Management de la production de services en hôtellerie restauration	Page	1 8

« Les Bulles de Mer »

Royan, ville balnéaire de la côte Atlantique, connaît un pic d'activité en période estivale. Ses plages de sable fin, très prisées des familles, associées à une offre d'hébergement (hôtels, campings...) importante permettent à Royen d'accueillir de nombreux visiteurs.

L'hôtel « Les bulles de mer » est un établissement de 19 chambres ayant vue sur mer, situé à 500 mètres du centre-ville. Il dispose d'une terrasse de 60 places permettant d'attirer une clientèle extérieure. La restauration proposée est essentiellement constituée de planches de charcuterie et de salades.

Sur un mode de fonctionnement saisonnier, l'hôtel ouvre en avril, en amont des vacances de printemps, et ferme ses portes fin novembre.

Sylvie B., après plusieurs années dans la profession comme salariée, a racheté le fonds de commerce de cet hôtel, suite au départ en retraite des anciens propriétaires en décembre 2018. Avec Fred son associé, ils ont réalisé quelques travaux d'entretien et de rafraîchissement des locaux avant d'ouvrir à nouveau l'établissement en avril 2019. Sylvie est la gérante de l'hôtel. Pour l'ouverture, elle a dû procéder à des recrutements pour embaucher 3 saisonniers : Clarisse, jeune femme de chambre de 23 ans, Victoire, la cheffe de cuisine qui a déjà 20 ans de métier et Malia, une jeune étudiante qui assume des missions polyvalentes entre la réception, le service en terrasse et les étages.

Cependant, en pleine saison, cinq personnes ne suffisent pas pour assurer une prestation de qualité. La clientèle afflue et des difficultés apparaissent rapidement : sur les sites de commentaires, les clients se plaignent du temps d'attente ; la gestion des stocks ne permet pas de satisfaire la demande ; les ruptures de denrées sont fréquentes.

Ce contexte révèle en fait des tensions qui sont palpables au sein de l'équipe. En cuisine, la cheffe se plaint de la cadence de travail. Pourtant, elle ne tolère personne dans « sa » cuisine et n'est jamais satisfaite lorsque l'une ou l'un de ses collègues tente de lui apporter son aide (rangement des livraisons...).

En outre, elle prend régulièrement l'initiative de changer la carte sans en référer à Sylvie, la gérante, ce qui occasionne régulièrement des conflits entre les deux femmes.

Cette ambiance est la cause du départ en plein service de la cheffe, départ qu'elle justifie par le fait qu'elle ne peut plus travailler dans ces conditions avec du personnel qu'elle juge inexpérimenté.

Sylvie doit alors procéder à de nouveaux recrutements. Elle vous sollicite pour l'aider dans sa recherche de solutions et ainsi faire face à une situation complexe : recruter un nouveau chef de cuisine dans l'urgence et en pleine saison estivale.

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restaurant	Durée	2 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	3
Sujet E33	Management de la production de services en hôtellerie restauration	Page	2 8

Le recrutement de salariés suppose une gestion des ressources humaines adaptée. L'un des enjeux du recrutement réside dans la fidélisation du personnel que la marque employeur peut contribuer à faciliter. Après avoir pris connaissance des ressources proposées, vous construirez une étude structurée sur le thème du recrutement et de l'attractivité de l'employeur, à partir du questionnaire suivant :

1. *Exposer les caractéristiques d'un management intergénérationnel efficace pour l'hôtel « Les bulles de mer ».*
2. *Comment Sylvie, peut-elle construire sa marque employeur ? Sur quels autres leviers peut-elle agir, également, pour recruter plus facilement ?*
3. *Comment les établissements saisonniers du secteur de l'hôtellerie-restauration, en général, peuvent-ils s'organiser pour lutter contre le turn-over du personnel? Qu'en est-il pour l'hôtel de Sylvie ?*

Dossier documentaire :

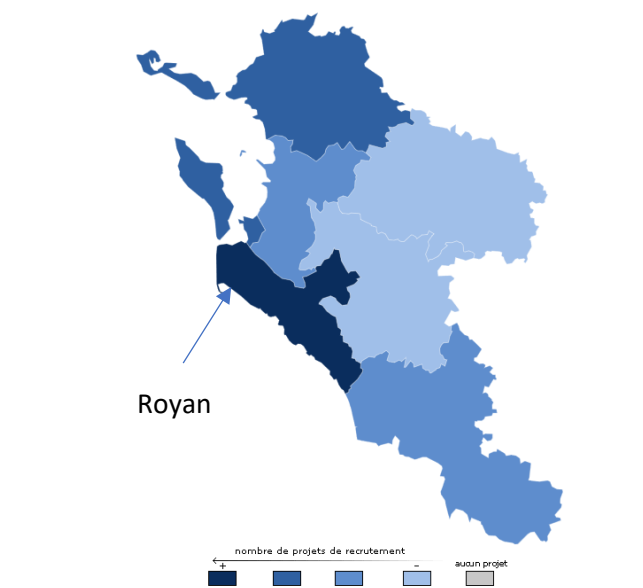
Annexe 1	Enquête « Besoins en main-d'œuvre 2018 »
Annexe 2	Génération X, Y, Z : un rapport au travail vraiment différent ?
Annexe 3	Génération Z au travail : Qui sommes-nous vraiment ?
Annexe 4	Pour bien recruter, il faut aussi démontrer l'attractivité de son établissement et savoir fidéliser : mode d'emploi
Annexe 5	Témoignages de salariés de l'hôtel « Les bulles de mer ».
Annexe 6	Forum de l'emploi saisonnier à Royan : plus de 500 jobs à pourvoir
Annexe 7	Comment le team building dynamise l'entreprise

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restauration	Durée	2 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	3
Sujet E33	Management de la production de services en hôtellerie restauration	Page	3 8

Annexe 1 - Enquête « Besoins en main d'œuvre 2018 »

Chaque année, Pôle emploi adresse un questionnaire à plus de 1,6 million d'établissements afin de connaître leurs besoins en recrutement par secteur d'activité et par bassin d'emploi. Cette enquête est un élément essentiel de connaissance du marché du travail.

Nombre de projets de recrutement en 2018 en hôtellerie-restauration en Charente-Maritime



	Charente-Maritime	Royan
Nombre de projets de recrutements	7316	2429
Part de recrutements difficiles	50,8%	50,7%
Part de saisonniers	76,6%	73,4%

<http://statistiques.pole-emploi.org/bmo>

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restauration	Durée	2 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	3
Sujet E33	Management de la production de services en hôtellerie restauration	Page	4 8

Annexe 2 - Générations X, Y, Z : un rapport au travail vraiment différent ?

Avec la transformation digitale, l'avènement du travail collaboratif et une envie plus affirmée de s'accomplir personnellement, les jeunes actifs qui entrent sur le marché du travail bousculent les organisations en place. Retour le concept de générations X, Y, Z.

(...) L'idée originale : les travailleurs n'ont pas les mêmes attentes au travail en fonction de leur génération.

- **La génération X désigne les Occidentaux nés entre 1961 (parfois 1966) et 1981.** En raison de l'ancienneté, c'est celle qui tient aujourd'hui les manettes de l'entreprise et du monde du travail en général. Cette génération est décrite comme respectueuse des règles et de la hiérarchie et se montre fidèle à l'entreprise qui l'emploie (les individus ne connaissent que quelques entreprises dans leur carrière). Et cela même si elle n'aime pas toujours le travail qu'elle fait.
- **La génération Y regroupe les individus nés entre 1981 et 1995** présentant des traits de caractère très affirmés. Pour eux, travail doit rimer avant tout avec plaisir et épanouissement. Pas de routine, des activités stimulantes... Les « Y » veulent tout faire plus vite et réclament plus de responsabilités : les articles et études sur cette génération soulignent une impatience et un rejet de la hiérarchie.

Et la génération Z dans tout ça ?

Nés après 1996, les « Z » ne sont pas encore entrés dans le monde du travail. Leur particularité : ils sont nés avec des technologies matures. (...). Elle se caractérise par un manque de concentration lié à l'usage des réseaux sociaux (contenus courts et éphémères) et « google » – du nouveau verbe googler – dès qu'elle se pose une question ou fait face à un problème. Dans ce nouveau contexte, l'enjeu des années à venir sera celui du management intergénérationnel.

Une étude IBM de février 2016 montre que les comportements au travail et les aspirations ne sont pas différentes entre les vieux et les jeunes salariés. En fait, chaque génération vit avec son temps et dans son époque. Et aujourd'hui, face au travail, chacun cherche un peu la même chose, à savoir une mission épanouissante dans une bonne ambiance de travail.

<https://www.pole-emploi.fr/employeur/generations-x-y-z-un-rapport-au-travail-vraiment-different-@/article.jspz?id=359721>

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restoration	Durée	2 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	3
Sujet E33	Management de la production de services en hôtellerie restauration	Page	5 8

Annexe 3 - Génération Z au travail : Qui sommes-nous vraiment ?

(...) Étant petits, on nous a répété que si on travaillait bien à l'école on ferait ce que l'on voudrait plus tard.... En grandissant avec cette idée en tête nous nous obstinons à vouloir le job parfait à tout prix, car selon nous, nous le valons bien. Malgré cela, nous sommes bien conscients que le parcours sera sûrement semé d'embûches, que nous risquons de nous retrouver à un moment donné de notre carrière sans emploi. Mais cela ne nous effraie pas, notre souhait n'est pas d'entrer dans une entreprise et d'y faire carrière jusqu'à ce que l'heure de la retraite sonne. Nous voulons voyager, nous dépasser et vivre des choses extraordinaires grâce à notre travail.

(...) Et si la génération Z était à l'origine d'une nouvelle relation entre employeurs et salariés ?

<http://www.fortify.fr/generation-z-au-travail/> - 3/02/2017

Annexe 4 - Pour bien recruter, il faut aussi démontrer l'attractivité de son établissement et savoir fidéliser : mode d'emploi

Réussir un recrutement, c'est aussi ne plus être confronté aux problèmes de turn-over. L'attractivité, l'image de l'établissement et ses moyens à fidéliser sont liés.

(...)

"Pour bien recruter, il faut être en capacité de présenter l'attractivité de son établissement. Et il faut également savoir fidéliser. Les trois sont liés" résume le dirigeant d'E&P RH. Quelques grands principes à retenir :

La 'marque employeur'

Établir « l'attractivité de son établissement revient à créer une marque employeur. Elle reflète les valeurs de l'établissement, son climat social, la communication qui est la sienne, le mode de management. Elle prend en compte la réputation, le process de recrutement, le développement, l'e-réputation, la qualité du site internet, etc.

(...)

Le saviez-vous ?

- 87% des candidats font des recherches en ligne sur les entreprises avant de postuler
- 71% envoient leur CV si les informations sont positives
- 58% ne donnent pas suite si les informations sont négatives

Au moment du recrutement

Point essentiel : la définition de la fiche de poste : « Une fiche de poste permet au candidat de savoir exactement ce que vous attendez de lui. En déterminant vos priorités en termes de compétences, cela vous permet aussi de discuter avec le candidat de son évolution au sein de l'entreprise. Il peut avoir des faiblesses que vous allez compenser par des formations. C'est un outil structurant pour tout le monde ». Toujours faire une présélection. Lors de l'entretien vérifier les compétences, les motivations, les capacités d'adaptation tout en présentant la structure. Dans l'hôtellerie et la restauration, il faut que les collaborateurs puissent travailler sereinement ensemble.

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restauration	Durée	2 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	3
Sujet E33	Management de la production de services en hôtellerie restauration	Page	6 8

Sur la fidélisation

« C'est un domaine très large. Mais il faut d'abord accepter ce principe : les salariés sont les clients de votre politique sociale. (...) »

Le saviez-vous ?

70% des départs de salariés sont dus à l'entreprise. Et sur ces 70%, 70% sont dus à une mauvaise relation avec le manager.

<https://www.lhotellerie-restauration.fr> – 25/07/2018

Annexe 5 - Témoignages de salariés de l'hôtel « Les bulles de mer ».

Victoire, la cheffe de cuisine : « la cuisine, c'est mon domaine ! Personne d'autre que moi ne doit y pénétrer »

Malia, les larmes aux yeux, après un échange musclé avec la cheffe de cuisine : « C'est terminé, je n'aiderai plus Victoire à ranger les livraisons. Je ne suis pas son larbin. Elle n'avait qu'à me parler autrement ! »

Victoire, au sujet de Sylvie : « si ça continue, je vais porter plainte contre elle pour harcèlement. Je ne vois pas pourquoi elle veut absolument que je lui parle de mes idées de plats à la carte avant de les proposer au client. Je suis la cheffe de cuisine, donc c'est moi qui décide ! »

L'associé de Sylvie aux salariés : « Hier, il y a eu un trou de 40€ dans la caisse ! Je ne comprends pas ce qui s'est passé ! Il n'y aura plus de distribution de pourboires jusqu'à ce que cette somme soit comblée »

Quelques salariés en réaction à cette décision : « C'est pas normal, je n'y suis pour rien. Moi, ma caisse était juste ! »

Au cours de la saison, Sylvie s'adresse à Quentin, étudiant en master, recruté en cours de saison, au poste de serveur : « Quentin, je crois que tu n'as pas tous tes moyens. Tu sens l'alcool et tu es encore ivre de ta soirée. Je te demande de partir immédiatement, et de revenir à 15h. Tu auras le temps de retrouver tes moyens. » A 15h, Quentin n'a pas repris son service. Il ne franchit le seuil de l'hôtel qu'à 15h30.

Annexe 6 - Forum de l'emploi saisonnier à Royan : plus de 500 jobs à pourvoir

Ce mercredi a lieu au Palais des congrès un rendez-vous incontournable du marché de l'emploi en Pays royannais.

Plus de 500 postes à pourvoir, plus de 56 entreprises attendues et des centaines de demandeurs d'emplois sur le pied de guerre. Le forum des emplois saisonniers qui a lieu ce mercredi de 13 à 18 heures au Palais des congrès de Royan lance la saison estivale.

Les offres d'emplois proposées demain concernent la "saison courte", soit des offres d'une durée inférieure à quatre mois.

Les principaux postes proposés sont traditionnellement dans la restauration et l'hôtellerie de plein air. Mais d'autres secteurs d'activité seront également présents comme les services, le commerce ou encore l'agriculture.

<https://www.sudouest.fr/2018/03/27/forum-de-l-emploi-saisonnier-a-royan-plus-de-500-jobs-a-pourvoir-4318975-1510.php> - 27/03/18

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restauration	Durée	2 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	3
Sujet E33	Management de la production de services en hôtellerie restauration	Page	7 8

Annexe 7 - Comment le team building dynamise l'entreprise

Alors que le collectif et le bien-être au travail s'imposent comme des préoccupations fortes des salariés, le team building se développe dans les entreprises, grandes ou petites. Présentation des avantages et des idées d'activités.

Le team building, ou renforcement d'équipe en français, est une pratique née aux États-Unis et au Canada au début des années 1980. L'objectif : renforcer les liens et la cohésion entre les collaborateurs d'une entreprise, à travers des activités collectives et récréatives. Les événements de team building se déroulent sur une durée allant d'une demi-journée à plusieurs jours. Ils concernent l'ensemble des collaborateurs, quelle que soit leur place dans la hiérarchie.

Les avantages du team building pour l'entreprise sont nombreux :

- améliorer la communication interpersonnelle,
- accroître la cohésion et la solidarité des équipes,
- renforcer l'esprit et la culture d'entreprise,
- mieux connaître le potentiel de chaque collaborateur,
- générer de nouvelles idées créatives,
- donner un visage humain à l'entreprise.

À plus long terme, cette pratique permet d'améliorer la performance globale de l'entreprise et la confiance dans le management. Les activités d'équipe répétées stimulent également la motivation des salariés et contribuent ainsi à limiter le risque de turnover.

Des idées toujours plus originales

Le succès des activités de team building s'inscrit dans un contexte de valorisation du bien-être au travail, devenu une préoccupation centrale des entreprises, quelle que soit leur taille, et des directions des ressources humaines. Quelques chiffres : les trois quarts des travailleurs français se sentent « plutôt bien » au travail ; ils sont 90 % à penser que les nouveaux modes d'organisation du travail améliorent le bien-être et la performance (Opinion Way, avril 2016).

Dans ce contexte, les agences spécialisées rivalisent d'inventivité pour imaginer des activités originales et fédératrices. Si les activités sportives et les excursions culturelles sont toujours prisées, de nouvelles idées apparaissent au gré des tendances et des évolutions sociales. Les ateliers de cuisine (boostés par des émissions comme Top Chef) et les activités de relaxation (yoga, tai-chi-chuan) se taillent une part de choix pour renforcer l'esprit d'équipe. (...)

À vos idées !

<https://www.pole-emploi.fr/5>

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restaurant	Durée	2 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	3
Sujet E33	Management de la production de services en hôtellerie restauration	Page	8 8