

CONCOURS GÉNÉRAL DES LYCÉES
SESSION 2005
TECHNOLOGIE ET GESTION HÔTELIÈRES
(Classes de terminales, série Hôtellerie)

ÉPREUVE D' ADMISSIBILITÉ

Durée : 5 heures

Thème :

*« La rationalisation en hôtellerie-restauration :
une démarche nécessaire et adaptée »*

Sujet :

À l'aide de vos connaissances, de votre expérience professionnelle, de toute la documentation fournie en annexes et après avoir rappelé la définition de la rationalisation des activités en hôtellerie-restauration:

- Vous analysez les conditions (historiques, liées aux caractéristiques du secteur..) et les modalités (administratives, techniques, commerciales..) de la mise en œuvre de la rationalisation des activités en hôtellerie-restauration ;
- Puis illustrez les conséquences et les limites de cette rationalisation.

Concluez sur les raisons qui incitent l'hôtellerie-restauration à développer des pratiques rationalisées.

Dossier documentaire :

La notion de rationalisation : Eléments de définitions

Annexe 1 :	Schéma des origines du terme « rationalisation »	Page 2
Annexe 2 :	Arbre des termes traditionnellement corrélés et opposés au concept de rationalisation	Page 2

La notion de rationalisation : Illustrations

Annexe 3 :	La rationalisation selon George Ritzer (éléments)	Page 3
Annexe 4 :	Le système de la servuction hôtelière	Page 4
Annexe 5 :	Comparatif de deux méthodes pour faire les lits	Page 4
Annexe 6 :	Vers des produits prêts à être cuisinés	Page 5
Annexe 7 :	Le petit-déjeuner recherche le compromis entre rationalisation et personnalisation	Pages 5-6
Annexe 8 :	Rationaliser ? Encore faut-il maîtriser les données du problème ... L'exemple de la gestion du REVPAR	Page 6

La notion de rationalisation : Interrogations

Annexe 9 :	Quelques exemples des avantages du « système McDonald's »	Page 7
Annexe 10 :	Productivité par tête : croissance et comparaison	Page 7
Annexe 11 :	L'impact des normes de qualité	Page 8
Annexe 12 :	Coffee & Friends	Pages 8-9
Annexe 13 :	L'objectif d'« autorationalisation »	Page 9

Tournez la page SVP

Approfondissements-Illustrations

« Il ne faut jamais oublier de prévoir l'imprévu » : Auguste Detœuf, Propos de O.L. Barenton, Confiseur.

Annexe 3 : La rationalisation selon George Ritzer (éléments)

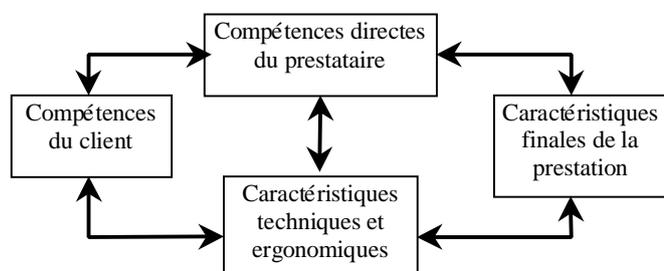
Source : tableau établi sur la base du livre de George Ritzer, adapté de l'américain par Xavier Walter,
« Tous rationalisés ! » Éditions Alban, avril 1998 (fondé sur l'exemple principal de McDonald's)

Composantes	Contenus	Problèmes
Caractéristique de base n° 1 : Rendement/efficacité	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rapidité, rapport le meilleur possible de chaque activité dans tous les domaines (achat, production, vente). ◆ Spécialisation dès que les tâches sont un peu complexes, polyvalence totale sinon. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Frustrations et à terme contre-productivité (valable pour les fournisseurs, les producteurs-distributeurs, les clients). ◆ Occupation ininterrompue (que l'on produise ou que l'on consomme). ◆ Précarité au nom de la flexibilité.
Caractéristique de base n° 2 : Quantification	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mesurer est la règle en tout : portions, prix, temps pour un service. On essaie de mesurer même le qualitatif. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Accent mis sur le court terme, pression sur les hommes (qu'ils soient producteurs ou consommateurs)
Caractéristique de base n° 3 : Prévisibilité/conformité	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Même quantité, même qualité, même composition dans le temps et dans l'espace ◆ Mêmes gestes, mêmes procédures, mêmes paroles ... 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Banalisation des produits et services. ◆ Standardisation des tâches et métiers. ◆ Banalisation des rapports humains : pauvreté du modèle comportemental (stimulus-réponse) imposé au personnel opérationnel en contact avec la clientèle (scénarios à mémoriser pour faire face même à l'imprévu ..) ◆ Innovation réservée aux « dirigeants ».
Caractéristique de base n° 4 : Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tentative de généralisation du contrôle qu'il soit interne (sur les individus, le matériel, le suivi des procédures) ou externe (sur les clients par divers moyens « commerciaux » telles les techniques de distribution en restauration rapide ou celles de fidélisation en hôtellerie ..) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Passage d'une technologie contrôlée par les hommes à une technologie qui contrôle les hommes (salariés ou clients). ◆ Substitution des machines aux hommes dès que possible (chaînes de production permettant d'obtenir une production « normée » en restauration, distributeurs automatiques, mini bars ..)
Conséquence, devenant une caractéristique n° 5 : Irrationalité dans la rationalité	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ensemble des effets « irrationnels », « pervers » entraînés par les 4 caractéristiques de base de la rationalisation (conséquence « inhérente » aux 4 caractéristiques de base précédentes). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Effets contraires au « développement durable » : par exemple, en agriculture, la demande pour un type précis de pommes de terre destinées à des « frites parfaites » entraîne le recours à trop d'engrais chimiques et à beaucoup de rebuts ... ◆ Risque fréquent de déshumanisation des cadres de vie. ◆ Grande puissance de certains groupes, d'où manque de contre-pouvoirs en termes d'informations et en termes économiques. ◆ Peut pousser à l'irresponsabilité puisque tout est contrôlé, prévu ...

Annexe 4 : Le système de la servuction hôtelière

Source : inspiré de l'intervention de F. Xavier DECELLE (IREST, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne) du 27/11/03, Séminaire Tourisme, Marchés et Politiques de l'IDEFI (Jacques Spindler) Université de Nice-Sophia-Antipolis.

Le service **coproduit par l'hôtel et son client** peut se définir comme la **mobilisation simultanée** des éléments constitutifs de quatre **sous-systèmes en interrelations** :



1- Les caractéristiques techniques et ergonomiques : pour le back office et le front office (équipements, aménagements, importance / compétences / formation / implication des équipes ... y compris respect des normes d'hygiène ou de sécurité ..)

2- Les compétences directes du prestataire : qualité du management, savoir-faire professionnel, sens de l'accueil, esprit d'entreprise ...

3- Les compétences du client : lucidité sur son échelle de préférences et ses goûts, patrimoine culturel (connaissances culinaires, œnologiques, en histoire ..), autonomie professionnelle (maîtrise des NTIC pour la réservation, le paiement ..)

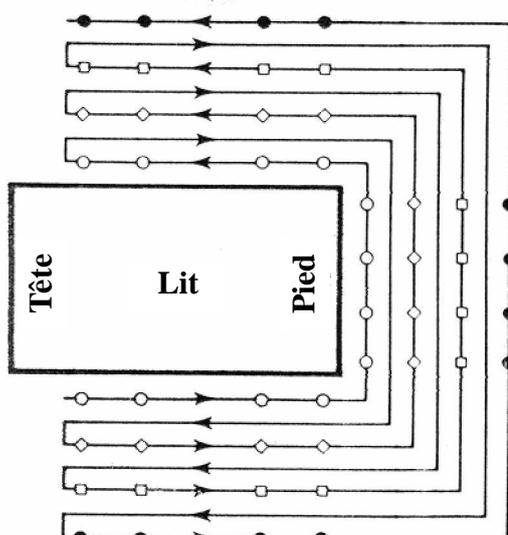
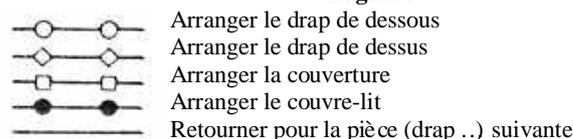
4- Les caractéristiques finales de la prestation : niveau de l'hébergement, emplacement, prix, qualité (c'est spacieux, propre, confortable ..), transparence sur le rapport qualité/prix ...

Ce système permet de clarifier les **points d'application de la rationalisation**, d'orienter la **façon de rationaliser** et de réfléchir sur le **degré de rationalisation** possible en fonction de la nature de ces points. Il met aussi en avant le fait que la rationalisation porte également sur les moyens de **mobilisation simultanée** des divers éléments constitutifs du système. Le tout définit un certain dosage rationnel caractéristique de la servuction finalement obtenue.

Annexe 5 : Comparatif de deux méthodes pour faire les lits

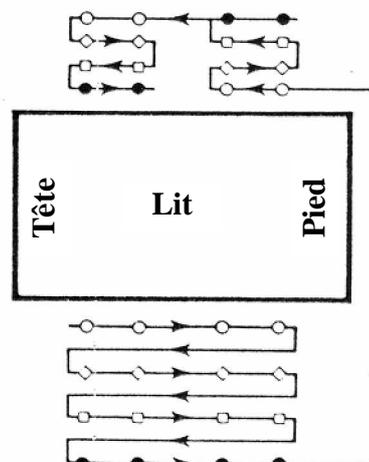
Source : « La gestion hôtelière », Marcel Bourseau

Légende



Méthode traditionnelle :

- Distance parcourue = 47 mètres
- Temps mis : 3,21 minutes



Méthode optimisée (associé à un pliage particulier des draps) :

- Distance parcourue = 21 mètres
- Temps mis : 1,81 minutes

Annexe 6 : Vers des produits prêts à être cuisinés

Source : L'industrie hôtelière, n° 581, mai 2004. (extraits d'un article de Louis Badie)

En 10 ans, l'organisation du département fruits et légumes de METRO s'est considérablement modifiée. Mais ce qui a tout autant évolué au cours de la dernière décennie constate Pascal Vincentelli, acheteur en fruits et légumes de l'enseigne de cash & carry, c'est l'arrivée massive de produits dits de 4^{ème} gamme « prêts à être cuisinés » dont font notamment partie les salades, les asperges, les fruits découpés...

« Outre le manque de main d'œuvre et parfois même de compétences, cela peut aussi s'expliquer par l'application de la RTT qui oblige les cuisines à rationaliser les tâches et à réduire les temps de préparation. »

Les fruits découpés, il fallait y penser



Prioritairement destinés aux pâtisseries mais aussi à tous ceux qui en ont l'usage dans leur cuisine, les fruits découpés se présentent sous formes de quartiers (melons, pastèques, pommes, poires, tranches de kiwi...) prêts pour composer, par exemple, une salade de fruits. Également plus chers que les produits 1^{ère} gamme, les fruits découpés sont tous présentés en barquettes de 500 grammes à 1 kg. Là aussi dans le but d'éviter les pertes et de permettre aux restaurateurs de n'acheter que ce dont ils ont réellement besoin.

« Avec de petits conditionnements, nous privilégions la rotation des produits en cuisine et évitons les pertes explique l'acheteur. Tous ces produits sont déjà prêts ; reste donc au restaurateur à y apporter sa touche personnelle qui fera toute la différence. » Soulignons aussi un gain de temps considérable et une plus grande maîtrise des coûts puisqu'il n'est

plus question de déchets et de pertes éventuelles. Ces produits garantissent un meilleur coût de fabrication des plats même si, à l'achat, ils demeurent sensiblement plus chers que les produits frais.

Annexe 7 : Le petit-déjeuner recherche le compromis entre rationalisation et personnalisation

HTR, janvier 2004 (extraits)

Le petit-déjeuner est un service incontournable de l'hôtellerie tous segments confondus. Quelle que soit la catégorie hôtelière, il est partagé entre les exigences de la rationalisation des coûts, le niveau imposé de qualité des prestations par l'image de l'hôtel et les attentes multiples d'une clientèle pour laquelle c'est souvent le seul repas pris dans l'hôtel.

Repas avant tout utilitaire, [...] ce doit être aussi un « instant de plaisir », qui laissera au client une dernière impression de l'hôtel [...]

La dernière grande campagne publicitaire d'Holiday Inn au Royaume-Uni montrait un homme d'affaires en retard se ruer sur les viennoiseries mises à disposition dans une salle de réunion avec un message délivré à sa clientèle Affaires : « avec la possibilité de faire le

check out pendant votre petit-déjeuner, vous ne partirez pas affamé de nos hôtels. » [...]

Une telle publicité ne pourrait se concevoir sans une uniformité de l'offre pour l'ensemble de la marque et une standardisation du service. [...]

Toutefois, lorsqu'il est question de petit-déjeuner, on ne peut préjuger des goûts et des couleurs. L'enquête menée par Hilton amène à la conclusion que chacun a une idée

différente du petit-déjeuner idéal selon son origine ou son état d'esprit du jour. Ce qui complique la définition d'une offre standardisée qui réponde à la gamme la plus large de besoins. [Encore qu'il] existe de grandes tendances selon les cultures. [...]

Ainsi, pour satisfaire une clientèle internationale aux goûts multiples, la nécessaire standardisation de l'offre étendue à tout un réseau ne doit pas

rimer avec uniformisation excessive [..]

Prestation impérative, le petit-déjeuner doit également être analysé comme un centre de profit à part entière. La maîtrise des coûts passe par une rationalisation de l'offre [..] « Avec une approche commune à tous nos hôtels, nous avons non seulement apporté de la constance mais aussi une meilleure gestion des coûts matières en augmentant les volumes d'achats », constate Noël de Munck (Hilton).

Depuis 2001, les hôtels Quality du groupe Choice aux États-Unis proposent le Quality Beginnings. Ce buffet est issu

d'un développement en partenariat avec un géant de l'agro-alimentaire pour une véritable globalisation des achats. Le buffet est ainsi intégralement composé de produits Kraft Foods : bacon et saucisses Oscar Mayer, Philadelphia Cream Cheese ou encore le café Maxwell.

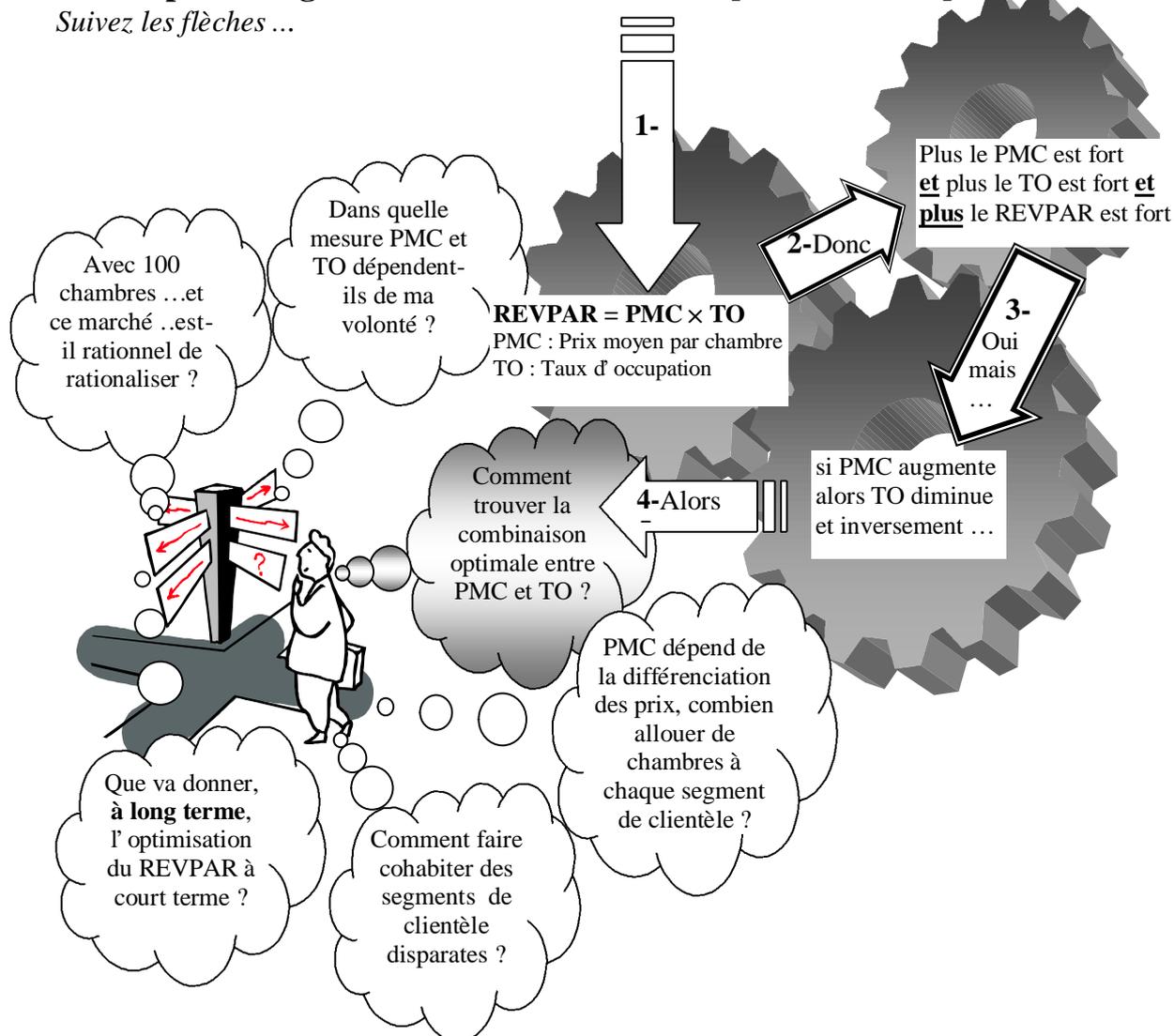
Dans l'hôtellerie très économique, la priorité est à l'autonomie du client, limitant les besoins en personnel. Une marque comme Nestlé joue la carte des cafés solubles en doses individuelles et propose également une solution en dose litre pour les thermos de café ou de chocolat. Elle a aussi

conçu une cafétéria présentant plusieurs avantages : le libre-service, un meilleur rendu produit et une moindre maintenance.

« Le petit-déjeuner est un poste très serré en termes de coût pour les hôteliers », confirme Caroline Barbin-Siraudin, chef de produit Nestlé Impulsion. Le ratio matière dans la structure des prix du petit-déjeuner tourne aux alentours de 20 à 25% mais peut varier selon les clientèles. Moins consommatrice, la clientèle « Affaires » offre finalement une meilleure rentabilité [..]

Annexe 8: Rationaliser ? Encore faut-il maîtriser les données du problème ... L'exemple de la gestion du REVPAR (Revenu par chambre disponible)

Suivez les flèches ...



Ré flexions-interrogations

Annexe 9 : Quelques exemples des avantages du « système McDonald's »

Source : George Ritzer, adapté de l'américain par Xavier Walter, « Tous rationalisés ! » Éditions Alban, avril 1998
(Le « système McDonald's » a été choisi par George Ritzer comme prototype de la rationalisation dans notre société)

- une disponibilité des biens et des services bien plus grande qu'autrefois, et émancipée de toute considération de temps et de lieu ;
- des biens et services offerts à une part bien plus grande de la population ;
- une disponibilité bien plus aisée et la quasi-instantanéité de cette disponibilité ;
- une qualité bien plus égale, souvent supérieure à ce qu'elle était avant la *McDonaldisation* ;
- une alternative réelle à l'acquisition de biens et de services de prix élevé ;
- des produits compétitifs, des services rapides offerts à une population qui travaille plus et dispose de moins de temps ;
- une quantification, qui permet au client de mesurer aisément la compétitivité des produits ;
- l'assurance de retrouver, dans un monde qui change vite [...] un environnement stable et familier ;
- une meilleure sécurité dans nombre d'activités (tel suivre un régime) grâce à un système régulé et contrôlé ;
- la possibilité de trouver de l'argent ou un état de son compte bancaire au milieu de la nuit, ce qui auparavant était impossible ;
- un traitement plus égal des clients, sans considération de race, de sexe ou d'origine sociale ;
- une diffusion accélérée des innovations dans l'organisation et les techniques, à travers des réseaux aux opérateurs identiques ;
- un accès plus aisé des produits d'une culture aux autres cultures.

D'une façon plus méritoire, *McDonald's* a pris l'initiative d'opérations charitables, tels ses *Maisons Ronald McDonald*, qui permettent à des parents de rester au côté de leur enfant soumis à un traitement médical lourd ... Acte doit lui être donné aussi d'une action louable en faveur de l'emploi et de la promotion des minorités.

Annexe 10 : Productivité par tête : croissance et comparaison

Source : d'après BNP Paribas, Conjoncture, décembre 2003, n° 11

Le secteur des services est nettement plus consommateur de capital humain (et, en outre, avec une part importante des emplois à temps partiel dans le secteur des services, et ce malgré le recours accru aux nouvelles technologies) que le secteur manufacturier (caractérisé par le progrès technologique, l'accumulation de capital productif et les économies d'échelle). Ce dernier a entamé de longue date sa rationalisation. (..)

La productivité dans les nouvelles technologies a crû régulièrement dans l'ensemble des pays. La baisse de la productivité apparaît principalement dans les services qui produisent un bien final (distribution, hôtellerie, mais aussi éducation, santé) mais pas des biens intermédiaires (services financiers, communications...). Dans les branches fournissant un bien final, un meilleur service se traduit souvent par une augmentation des coûts. En

particulier dans la distribution, cela implique une plus grande flexibilité des heures d'ouverture des magasins, un nombre plus important de vendeurs ou un élargissement de la gamme de produits vendus. En conséquence, la productivité de la branche baisse, alors même que le service rendu est de meilleure qualité.

Annexe 11: L' impact des normes de qualité

Source : Le Monde initiatives, mars 2003 (extraits)

Outil d'évaluation, la norme vise à diminuer les incidents de production, à optimiser les stocks et à garantir un niveau de sécurité. Son développement dans les entreprises aboutit à renforcer les systèmes de contrôle sur les salariés. Et, parfois, à une complexification des tâches.

Sur le papier, la démarche qualité des entreprises a tout d'une belle enjôleuse. « Elle diminue le travail répétitif grâce à l'enrichissement des fonctions que l'on intègre au poste. Les opérateurs sont plus autonomes et bénéficient de temps de régulation pour, par exemple, former les plus jeunes », avance Sylvie Hamon-Cholet, chercheuse à la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares). Mais si louable soit-elle, une telle démarche provoque nombre de transformations dans l'organisation du travail. « L'opérateur doit faire face à la polyvalence et à la complexité croissantes de ses missions », fait

valoir le sociologue Michel Gollac. En impliquant une stricte formalisation des procédures, les normes ISO 9000 et leurs avatars redonnent de la vigueur aux méthodes prescriptives qui caractérisaient le taylorisme. Avec, comme effet pervers, celui de générer une surveillance hiérarchique plus forte là où, précisément, on demande aux salariés de gagner en autonomie et en responsabilité. « Lorsque l'on introduit une démarche qualité dans une société, c'est souvent à marche forcée que ça s'impose sans qu'il y ait de réflexions sur la façon de le faire ni même de réorganisation », analyse Michel Gollac.

[..] Andréas Agathocléous a mené une enquête sur une vingtaine d'établissements...seuls un quart d'entre eux pouvait se prévaloir d'une mise en place réussie de la démarche qualité. Les autres se contentant de plaquer, sur l'organisation déjà existante, des contrôles supplémentaires qui complexifient les tâches de leurs salariés sans améliorer la qualité des procédures. Phénomène d'autant plus dommageable qu'une certification coûte cher (28 000 € minimum) et s'avère de longue haleine (18 mois).

Annexe 12 : Coffee & Friends

Source : « Le magazine Promocash », mai 2004, article de Bruno Diogon (Extraits)

Innover ne consiste pas seulement à choisir un nouveau décor ou à apporter une nouvelle façon de cuisiner : Frank Bosselmann, le créateur de Coffee & Friends (à Paris), a observé les comportements sociaux des clients de la restauration pour tenter d'apporter une réponse à leurs attentes.

Les modes de vie ? C'est l'une des spécialités de F. Bosselmann. D'origine allemande, [...] Frank a eu l'idée d'un concept de restauration où s'arrêter sans contraintes dans la vie urbaine moderne.

Les fast-foods ont révolutionné la façon de penser des clients

« Au-delà de ce que les fast-foods donnent à manger et à boire, il faut étudier ce qu'ils apportent en tant que nouveau mode de vie » explique Frank. Et s'en inspirer pour monter de nouveaux concepts d'accueil. « Il est indéniable que la clientèle a été profondément influencée. Et on peut tout à fait proposer de la très

grande qualité en restauration tout en apportant une réponse aux nouvelles attentes d'ambiances en général » développe-t-il. D'abord, en terme de transparence : on veut voir, on veut savoir ce qui se passe derrière les comptoirs et dans les cuisines. Dans les années 40, les frères McDonald ont introduit ces murs vitrés pour satisfaire l'esprit ludique des plus jeunes qui allaient au restaurant comme ils allaient au spectacle. Ce qui a bouleversé les attitudes bien au-delà du simple amusement que cela pouvait procurer : on savait enfin ce qui se passait dans ce qui était traditionnellement tenu secret. Même de grands chefs

français réputés, comme Guy Savoy, ont été influencés par ces nouvelles architectures. Au Coffee & Friends, on a adapté l'espace de restauration à ces nouvelles attentes. [...]

Un besoin de sophistication et des prix abordables

L'individu moyen occidental, comme l'a étudié Frank pendant de longues années, est de plus en plus individualiste et pressé. Les méthodes de distribution du produit final des fast-foods ont rencontré le succès parce qu'elles s'accordaient à des rythmes de vies urbains de plus en plus impa-

tients. Mais il manque à ce besoin de consommation rapide une réponse à des attentes qualitatives. « Buvez un meilleur café ! », aime à dire Frank, en déclinant les origines de tous ses cafés à ses interlocuteurs. Le décor qu'il a su proposer flatte aussi le besoin de cocooning et de cosy de cette nouvelle clientèle. Il s'est inspiré de l'âge d'or du jazz américain, celle de l'ère du Rat Pack [...] pour apporter une philosophie tout à la fois du confort et de l'anti-conformisme. « Ici, ce n'est pas

Woodstock et ses dérivés en tous genres. Les gens sont à la recherche de repères (grâce auxquels ils peuvent se ressourcer) et de libertés. Si les jeunes fréquentent autant les fast-foods, c'est parce qu'ils savent qu'ils peuvent se retrouver autour d'une consommation pas chère et qu'on les laissera tranquilles. J'essaie d'apporter cette réponse, à travers mon concept qui est un saut qualitatif, en adaptant mes prix. Là où la bouteille de Coca-Cola est à 3,50 € chez mes

confrères du quartier ; je la propose à 1,90 €. Et finalement, ce qui m'a le plus étonné après six mois d'exercice, c'est que mon concept a su accrocher et fidéliser des gens de toutes les générations » conclut Frank. Coffee & Friends, des produits de qualité dans une ambiance informelle, un concept indépendant que l'initiateur aimerait franchiser dans les années à venir ...

Annexe 13 L'objectif d'« autorationalisation »

Source : Le Monde Initiatives, mars 2003 (extraits)

Avec l'idée de participation, apparue au début des années 80, le salarié s'est vu confier la responsabilité de la qualité totale en même temps que celle de la productivité maximum.

Conséquences ?

La situation se rationalise et l'on n'a plus d'excuses.

Pour être performants, les salariés doivent mobiliser leur subjectivité et leur intimité.

La toile de fond de l'organisation du travail se conjugue aujourd'hui et ce processus est engagé environ depuis trente ans sur l'air de l'automatisation, de l'informatisation, de l'interaction, de la demande d'autonomisation et de participation des salariés. Ces nouvelles données ne sont pas exemptes de la philosophie de l'organisation du travail définie par Taylor, si on en retient ce qu'en dit Yves Cohen. Directeur d'étude à l'École des hautes études en sciences sociales, celui-ci a, en effet, pour message principal que « dans le taylorisme, ce qui est essentiel, c'est la décomposition des actions. Il y a donc des gestes à éliminer et on a besoin de l'analytique de Taylor. » Et, cela, d'autant plus, analyse Danièle Linhart, directeur de recherche au CNRS et responsable du laboratoire Travail et mobilité de

l'université de Paris-X Nanterre que, puisque « l'on sollicite désormais très fortement l'individu, on assiste à une forme d'autotaylorisme », une sorte « d'autorationalisation ». [...] « On demande aux salariés de mobiliser leur subjectivité et leur intimité de façon à être performants », poursuit D. Linhart. En Irlande [dans les centres d'appels téléphoniques], il est fréquent que l'on note les salariés sur leur élocution et leur humour, afin qu'ils soient en mesure de savoir arrêter la conversation avec l'interlocuteur. Les scénarios varient mais, au total, il faut que la personne donne le meilleur d'elle-même. C'est là que réside l'essentiel. Au fond, cette sollicitation du sujet dans les procédures du travail des entreprises de services est due, notamment, au fait « qu'il y a de moins en moins de situation standard et que l'usage de

soi-même ne peut plus être confié à un bureau des méthodes. Car ce sont des tâches que l'on ne peut pas prescrire de façon taylorienne. Mais, il faut être dans une perspective rationalisatrice et dans une logique de compétence.

Ces nouvelles procédures s'inscrivent dans l'histoire déjà un peu ancienne de l'individualisation des salaires, de l'entrée en force des logiques personnelles dans l'ère de la nouvelle organisation du travail. Cet héritage s'est enraciné à la fin des années 70 et au début des années 80 avec l'émergence de l'idée de participation. Au même moment, « les lois Auroux de 1982 ont joué un rôle », paradoxalement et à leur insu, « de personnalisation de la relation au travail », bien que leur objectif fut de faire rentrer la démocratie dans l'entreprise.

P.-D. R.