

Brevet de Technicien Supérieur

MANAGEMENT EN HÔTELLERIE RESTAURATION

Toutes options (A, B et C)

E3 – Management, pilotage et entrepreneuriat en hôtellerie restauration

U33 - MANAGEMENT DE LA PRODUCTION DE SERVICES EN HÔTELLERIE RESTAURATION

Durée : 2 heures

Coefficient : 3

Aucun document ni matériel n'est autorisé

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Ce sujet comporte 8 pages, numérotées de 1/8 à 8/8.

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.

Le sujet est librement inspiré d'une entreprise réelle. Pour les besoins de l'épreuve, les données ont été modifiées, complétées et adaptées. De ce fait, elles ne correspondent plus à la réalité même si elles restent cohérentes.

BTS Management en hôtellerie restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2021
U33 - Management de la production de services en hôtellerie restauration	Code : MHRU33	Page 1 sur 8

« Le Cap »

Capbreton est une ville balnéaire de 9 000 habitants qui en accueille près de 50 000 en période estivale. Située dans les Landes, la commune est réputée pour ses spots de surf. Face à l'océan Atlantique, le port de Capbreton est l'unique port du département des Landes (40), à proximité d'immenses plages de sable fin et de la forêt landaise.

L'hôtel-restaurant « Le Cap » est un établissement situé à 700 mètres de la plage. Il dispose de 18 chambres, d'une grande terrasse pouvant accueillir jusqu'à 60 couverts et d'une salle intérieure dont la capacité n'excède pas 40 couverts. La restauration proposée est essentiellement constituée de plats traditionnels basés sur les produits de la mer.



Johanna et Maxime sont les nouveaux propriétaires. Ils souhaitent moderniser l'établissement ouvert depuis 2008 et relancer le restaurant auprès de la clientèle locale afin de lisser une activité fortement saisonnière.

L'équipe permanente est composée de 8 salariés, embauchés en CDI. Le chef et la gouvernante sont présents dans l'établissement depuis son ouverture. Pour la saison 2020, l'établissement a dû procéder au recrutement de 10 saisonniers en cuisine, salle et réception.

La saison commence à peine et les difficultés s'accumulent. Des retards répétés et des absences non justifiées provoquent la désorganisation et la division des équipes entre les permanents en CDI et les saisonniers. Ces derniers se plaignent du manque de considération. Des rivalités se forment à cause des plannings qui sont jugés inéquitables et des disputes éclatent pendant les services. De plus, les clients se plaignent de délais d'attente trop longs.

Les conflits, les oppositions, les surcharges de travail, l'accumulation de fatigue accentuent les tensions. Elles ont atteint leur paroxysme le 24 juillet quand un serveur expérimenté a quitté son poste en plein service.

Bien qu'ils aient l'impression d'être proches de leur équipe et d'être à leur écoute, Johanna et Maxime s'interrogent sur leur management et notamment sur la façon dont ils intègrent les saisonniers.

Ils vous sollicitent pour identifier les origines des conflits et améliorer le climat de travail au sein des équipes.

BTS Management en hôtellerie restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2021
U33 - Management de la production de services en hôtellerie restauration	Code : MHRU33	Page 2 sur 8

Après avoir pris connaissance des ressources proposées et des axes de réflexion suivants, construire une étude structurée sur le thème du management des équipes sans oublier d'introduire et de conclure vos propos :

- *Les origines des conflits pour l'hôtel-restaurant « Le Cap ».*
- *Les conséquences de ces tensions pour les collaborateurs et l'entreprise.*
- *Les solutions à proposer pour intégrer l'équipe des saisonniers.*

Dossier documentaire :

Annexe 1	Témoignages de salariés de l'établissement « Le Cap »
Annexe 2	Encadrement du repos hebdomadaire dans les HCR
Annexe 3	La Qualité de Vie au Travail (QVT)
Annexe 4	Les facteurs de la Qualité de Vie au Travail
Annexe 5	Le management intergénérationnel
Annexe 6	Comment mieux travailler avec son personnel saisonnier ?

Thomas, en réception

Lorsque je suis arrivé, de mon point de vue, tout paraissait normal, au bout de 15 jours, j'étais à l'aise et maîtrisais mon travail. Tout paraissait normal j'ai dit ? J'avais oublié de préciser que j'ai tout appris sur le tas sans être formé. Pour ma part, étant un minimum dégourdi cela n'a pas été problématique. Le gros hic reste la communication avec le reste de l'équipe. Les patrons sont sympas et réglos mais pas très expérimentés.

Quentin, à la plonge

Travailler 10 heures par jour - avec une heure de pause - dans un brouhaha incessant, sans fenêtre vraiment visible, n'est pas chose facile.

Car nettoyer les assiettes est difficile : il faut être rapide, laver ces assiettes à l'eau brûlante, et on ne peut même pas parler à ses petits camarades à cause du bruit.

Natacha, en service

J'ai commencé la saison début juin. Au début l'ambiance était super. Puis le mois de juillet pointant le bout de son nez, certains décident de démissionner sur un coup de tête. Depuis, j'arrive à faire jusqu'à 14 heures supplémentaires par semaine sans être toujours payée. Je suis censée récupérer les heures mais avec le beau temps, la terrasse est toujours pleine et il est totalement impossible de terminer plus tôt. Je commence sérieusement à fatiguer. Quand je pense que ma cheffe, Alice, s'autorise chaque semaine deux jours de repos consécutifs alors que, nous, les saisonniers, nos repos sont parfois reportés.

Romain, en cuisine

C'est le rush chaque midi et chaque soir depuis trois semaines. Les cadences sont infernales. Le chef est exécration. Il nous donne des ordres en criant et surtout jamais aucun merci. Je ne sais pas si je vais continuer.

Alice, responsable de salle

Les nouveaux propriétaires ont décidé de rajeunir les équipes de saisonniers. Résultat : que des problèmes ! Ils ne sont jamais contents et contestent constamment les plannings. C'est cette fameuse génération Y. Pourtant toutes les heures supplémentaires sont payées ou récupérées. Je ne sais pas de quoi ils peuvent se plaindre !

Annexe 2 - Encadrement du repos hebdomadaire dans les HCR

Tout salarié doit bénéficier de 2 jours de repos hebdomadaire attribués selon les modalités ci-dessous.

Les établissements permanents

Attribuer 1 jour ½ par semaine, consécutif ou non, c'est-à-dire :

- 1 jour ½ consécutif,
- 1 jour une semaine et 2 jours consécutifs ou non la semaine suivante,
- 1 jour et une demi-journée non consécutive,
- 1 jour et cumul de la ½ journée restante dans la limite de 6 jours.

Et attribuer une ½ journée :

Elle peut être reportée à concurrence de 2 jours par mois. Le repos devra être compensé dans les délais suivants :

- dans les 6 mois suivants dans les établissements de plus de 10 salariés,
- dans l'année suivante dans les établissements de moins de 10 salariés si les impératifs de l'entreprise ne permettent pas la compensation en repos dans les délais, une compensation en rémunération sera attribuée au salarié.

Les établissements saisonniers dont l'ouverture n'excède pas 9 mois par an ou pour les CDD inférieurs à 9 mois :

- attribution d'un jour au minimum : suspension possible 3 fois au plus par saison sans excéder 2 fois au cours du même mois ;
- les 2 demi-journées restantes peuvent être différées et reportées à concurrence de 4 jours par mois par journée ou ½ journée.

Les repos non pris seront compensés soit en temps au plus tard à la fin de la saison, soit en rémunération.

Source : extrait de la convention collective nationale des hôtels, cafés restaurants (HCR) du 30 avril 1997

Annexe 3 - La Qualité de Vie au Travail (QVT)

« Vous avez dit performance(s) ? » c'est sur ce thème que se tiendra du 17 au 21 juin 2019 la 16^{ème} semaine pour la qualité de vie au travail du réseau Anact-Aract¹. À vos agendas ! [...]

Dans un nombre important d'entreprises, la qualité de vie au travail (QVT) est d'abord envisagée sous l'angle de la conciliation des temps et de l'articulation vie privée-vie professionnelle.

Si les actions sur ces registres représentent des bénéfices pour les salariés, elles ne peuvent résumer la QVT.

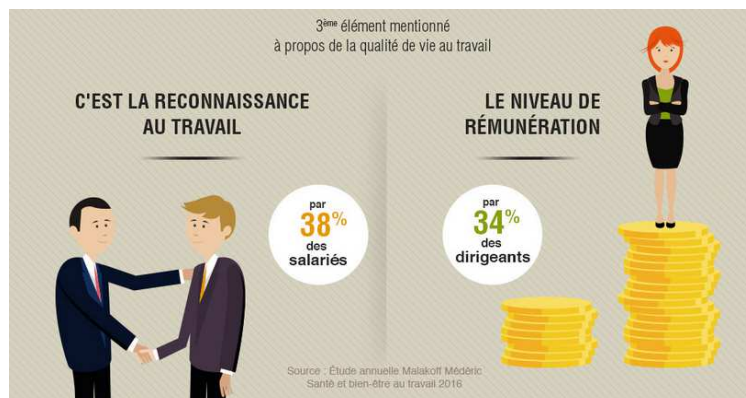
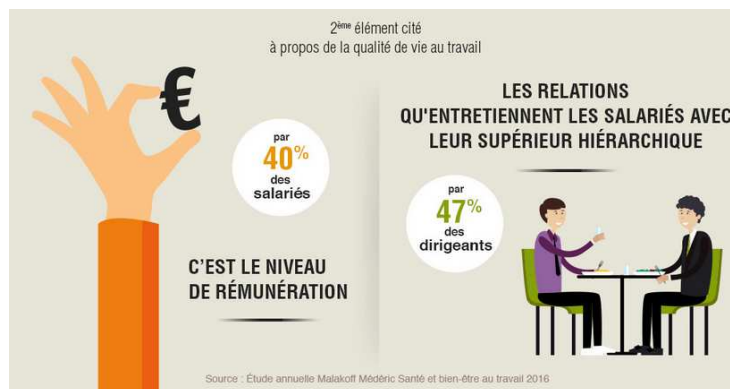
L'ambition de la qualité de vie au travail consiste en effet à donner à chacun, dans l'entreprise, la possibilité d'agir pour améliorer son travail et faire ainsi progresser la qualité de service, l'employabilité et la performance.

¹ Anact-Aract : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail - Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

Source : Semaineqvt.anact.fr - 2019

BTS Management en hôtellerie restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2021
U33 - Management de la production de services en hôtellerie restauration	Code : MHRU33	Page 5 sur 8

Annexe 4 - Les facteurs de la Qualité de Vie au Travail



Source : parlonsrh.com

BTS Management en hôtellerie restauration - Toutes options (A, B et C)	Session 2021
U33 - Management de la production de services en hôtellerie restauration	Code : MHRU33 Page 6 sur 8

Annexe 5 - Le management intergénérationnel

GÉNÉRATION	BABY-BOOMERS	GÉNÉRATION X	GÉNÉRATION Y	GÉNÉRATION Z
Période de naissance approximative	1945-1960	1961-1980	1981-1995	1995-2010
Modèle de management dominant lors de leur arrivée sur le marché du travail	Management bureaucratique. Puis management stratégique (fonctionnement en mode projet, par objectifs...).	Management stratégique (fonctionnement en mode projet, par les objectifs...).	Management collaboratif et management co-responsable (confiance des managers et autonomies des collaborateurs qui ne veulent être jugés que sur les résultats).	
Attitude	Loyauté envers l'entreprise. Importance de la carrière et de la réussite sociale. Respect de l'autorité et de la structure hiérarchique.	Progression ralentie par la présence massive des baby-boomers aux postes à responsabilités. Manque de confiance vis-à-vis de leur organisation. Pas de sentiment d'appartenance.	Optimisme. Sociabilité. Débrouillardise. Acceptation de la diversité. Aisance avec les outils informatiques. Apprécie le changement et les défis. Ambition. Niveau de formation initiale élevé. Recherche de sens au travail. Culture de la mobilité. Nouveau rapport à l'autorité et aux règles (non contestées mais contournées par des regroupements en communautés d'intérêts). Adaptabilité. Fonctionnement naturel en réseau (sentiment d'appartenance au réseau, non à la structure).	Culture de l'instantanéité et de la satisfaction immédiate. Ouverture sur le monde. Désir d'entrepreneuriat. Dépendance aux outils numériques. Multitâches et capacité de concentration limitée dans le temps. Forte estime de soi.
Aspirations	Stabilité et sécurité de l'emploi. Gratification personnelle.	Flexibilité des horaires de travail.	Indépendance. Autonomie. Recherche d'un équilibre vie professionnelle – vie personnelle. Flexibilité.	Hiérarchie aplatie. Créer leur entreprise ou travail dans des PME. Rythme de travail rapide.

Annexe 6 - Comment mieux travailler avec son personnel saisonnier ?

Très souvent dans la restauration, pour la saison d'été et d'hiver, vous faites appel à du personnel saisonnier. Dans certains restaurants, il arrive même que votre équipe salle ou cuisine soit composée en grande partie de personnel saisonnier et non-professionnel. Il convient donc de respecter certaines règles afin d'accélérer l'intégration et la motivation de ces serveurs ou cuisiniers saisonniers.

Le contrat moral entre le restaurateur et le saisonnier

Pour que la relation entre vous, restaurateur, et votre saisonnier se déroule au mieux pendant la saison, mettez-vous d'accord sur les règles du contrat et ce dès le départ.

Par exemple, un saisonnier, comme tout autre employé de votre établissement, s'engage à arriver à l'heure. Une règle pourtant simple à vos yeux mais pas toujours automatique pour un jeune saisonnier qui, de plus, découvre peut-être pour la première fois le monde du travail et le monde de la restauration.

De votre côté, veillez à respecter au mieux les horaires de fin de service, les pauses repas, les repos hebdomadaires mentionnés dans le contrat de travail correspondant à la convention collective HCR, même si je sais que pendant les saisons et particulièrement en restauration, il peut arriver des imprévus.

Si vous devez loger votre personnel saisonnier, veillez à ce qu'il bénéficie du confort minimum indispensable. Même si ces recommandations vous paraissent évidentes pour la plupart, elles sont importantes !

L'ambiance au sein de l'équipe n'en sera que meilleure, et vos clients le ressentiront.

Savoir motiver le personnel saisonnier dans la restauration

Pour que votre personnel saisonnier soit opérationnel au plus vite, confiez aux moins expérimentés d'entre eux ou aux non professionnels, des missions nécessitant peu de technique comme :

- élaborer une recette complète, même simple, c'est toujours gratifiant en cuisine ;
- laisser un serveur saisonnier prendre une commande, dans un moment calme, peut être motivant ;
- montrez-leur une première fois comment faire et comment vous procédez dans votre établissement. À la seconde occasion, ils seront en mesure d'effectuer la tâche seuls ou avec une fiche technique, cela suscitera leur motivation et leur implication dans votre restaurant.

Le fait de responsabiliser votre personnel saisonnier, les impliquera davantage. Ils accepteront ainsi mieux, par la suite, de s'occuper de tâches moins gratifiantes (nettoyage, inventaire, vaisselle...).

Ces règles sont les mêmes en cuisine ou en salle.

En fonction de l'importance de votre restaurant, un encadrant sera nécessaire pour maximum trois commis non expérimentés. Son rôle sera d'assurer une première formation sur les fondamentaux de votre établissement mais aussi de la restauration en général.

Un briefing est fortement recommandé avant chaque service pour rappeler les règles à adopter face à la clientèle par exemple, mais aussi simplement pour motiver vos équipes. Un bon management est souvent la clé du succès !

Les bonus pour motiver le personnel saisonnier

Pour motiver vos employés saisonniers, offrez-leur le même traitement que celui que vous réservez à votre personnel à l'année.

Par exemple, les pourboires seront ainsi partagés de façon équitable entre tous, si vous mettez en place une prime sur objectif dans votre restaurant, tout le monde doit pouvoir en bénéficier pour créer une motivation et développer ainsi l'esprit d'équipe.

Source : blogresto.com/gerer-personnel-saisonnier-restauration

BTS Management en hôtellerie restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2021
U33 - Management de la production de services en hôtellerie restauration	Code : MHRU33	Page 8 sur 8