

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.

**Avertissement** : si le texte du sujet, celui de ses questions ou 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 2022
<b>U33 - Management de la production de services en hôtellerie restauration</b>	Code : <b>22MHRU33</b>	Page 1 sur 8

## « Normandy Hôtel »



Implanté aux portes de Rouen, à proximité du Parc des expositions, le « Normandy Hôtel » est un établissement 4 étoiles ouvert toute l'année et disposant de 125 chambres. Cet hôtel appartient depuis sa création en 1992 à un grand groupe hôtelier européen dont les valeurs sont « la passion pour le client », « la confiance » et « le respect ».

Rénové l'année dernière, il propose à sa clientèle des prestations hébergement de qualité. Il dispose également de deux restaurants : « La Calèche » qui propose 100 places de type brasserie et « le Flaubert » 40 places de restauration à vocation gastronomique autour du terroir normand. Son bar accueille des soirées musicales le week-end et des cycles de conférences en semaine. Il dispose également de 400 m<sup>2</sup> de salons modulables pour l'accueil des séminaires et banquets familiaux.

Pour fonctionner, le Normandy Hôtel emploie 44 salariés. L'organisation du travail est clairement hiérarchique autour de son directeur, monsieur Lefranc, et de quatre managers opérationnels. Parmi eux, Romain et Claire sont de jeunes managers fraîchement recrutés pour remplacer deux départs à la retraite Maude et Richard, ils ont tous deux plus de dix ans d'ancienneté.

Adjoint(e) de direction depuis quelques mois dans cet hôtel, vous avez constaté un climat social assez dégradé. Une brigade de cuisine sous tension où le chef caractériel n'accepte que difficilement les remarques de sa brigade, une équipe de salle qui vit mal la pression. Dans les étages, Claire peine à motiver son équipe face à la charge de travail.

De manière générale, l'absentéisme et le turn-over sont élevés dans l'établissement. Les relations entre les managers opérationnels sont tendues, la communication descendante est axée sur la réalisation des seuls objectifs budgétaires. Les salariés sont désengagés et peu impliqués, le recrutement de nouveaux talents est difficile.

Confronté à cette situation, monsieur Lefranc souhaite saisir l'occasion du renouvellement des managers pour modifier l'organisation des ressources humaines pour développer la motivation. Il sollicite à cet effet votre expertise et vous charge du dossier.

BTS Management en hôtellerie restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2022
<b>U33 - Management de la production de services en hôtellerie restauration</b>	Code : <b>22MHRU33</b>	Page 2 sur 8

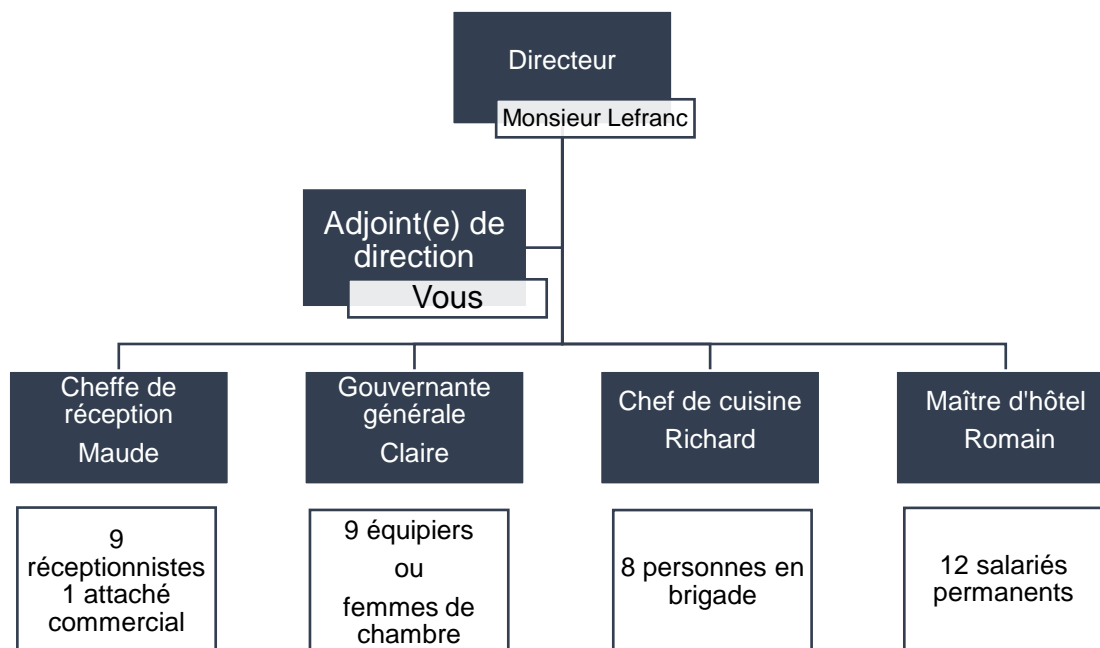
**Après avoir pris connaissance des ressources proposées et des axes de réflexion suivants, construire une étude structurée sur le thème du climat social sans oublier d'introduire et de conclure vos propos :**

- *Les caractéristiques du management actuel du Normandy Hôtel et ses conséquences.*
- *Les moyens d'évoluer vers un management participatif.*
- *Les recommandations permettant d'améliorer le climat social du Normandy Hôtel.*

**Dossier documentaire :**

Annexe 1	Organigramme du Normandy Hôtel
Annexe 2	Audit Ressources Humaines du Normandy Hôtel
Annexe 3	Compte rendu de la réunion mensuelle de l'équipe de direction
Annexe 4	Comment améliorer la qualité de vie au travail ?
Annexe 5	Les 6 commandements de la charte du manager bienveillant

## Annexe 1 – Organigramme du Normandy Hôtel



Au Normandy Hôtel, chaque manager opérationnel est principalement évalué sur sa capacité à atteindre des objectifs annuels quantitatifs.

Ces éléments de suivi sont synthétisés dans un tableau décliné par activité.

Les quatre managers opérationnels de l'établissement participent mensuellement à une réunion de direction dont l'objet est d'analyser les écarts constatés sur les indicateurs quantitatifs transmis par le groupe (nombre de couverts servis, ratio matières premières, productivité des différents services, turn-over, taux d'absentéisme... mais aussi taux de satisfaction des clients).

BTS Management en hôtellerie restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2022
<b>U33 - Management de la production de services en hôtellerie restauration</b>	Code : <b>22MHRU33</b>	Page 4 sur 8

## Annexe 2 – Audit Ressources Humaines du Normandy Hôtel

État des lieux des Ressources Humaines du Normandy Hôtel transmis par monsieur Lefranc.

<b>Effectif</b>	60 % de collaborateurs et 40 % de collaboratrices. Âge moyen des collaborateurs 29 ans.
<b>Contrats de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 44 salariés en CDI.</li> <li>- Recrutement d'extras en fonction des besoins de l'activité « Séminaires et Banquets ».</li> </ul>
<b>Savoir- faire des collaborateurs</b>	60 % sont diplômés du secteur de l'hôtellerie restauration. 40 % sont non diplômés et formés au sein de l'hôtel.
<b>Rémunération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salaire fixe supérieur au SMIC hôtelier : 1 600 € net pour 39 h,</li> <li>- Intéressement individuel conditionné à l'évaluation de la performance du collaborateur lors de l'entretien annuel.</li> </ul>
<b>Organisation du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Établissement ouvert en continu.</li> <li>- Repos hebdomadaire : 1 journée + 2 demi-journées non consécutives.</li> <li>- Travail en coupure.</li> </ul>
<b>Locaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aménagements modernes et ergonomiques de la réception et des étages suite à la rénovation.</li> <li>- Cuisine vétuste et exiguë.</li> <li>- Vestiaires avec douches assez modernes mais pas de salle de pause.</li> </ul>
<b>Communication interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu d'échanges constructifs entre le chef Richard et sa brigade.</li> <li>- Briefings d'équipes axés sur la réalisation des objectifs chiffrés journaliers.</li> <li>- Réunion de direction et des managers opérationnels une fois par mois.</li> </ul>
<b>Trajet domicile travail</b>	En moyenne 45 minutes.
<b>Turnover</b>	39 % en moyenne.

**Personnes présentes :**

Le directeur, monsieur Lefranc,  
L'adjoint(e) de direction, vous,  
Les managers opérationnels : Claire, Romain, Richard, Maude.

**Bilan sur le suivi des objectifs**

Principaux constats et points de vigilance relevés suite à l'analyse du tableau de suivi :

Étages : Claire souligne le taux d'absentéisme toujours élevé. Ce mois-ci encore trois arrêts de travail d'une durée de plus de trois jours en lien avec des troubles musculo-squelettiques. Ce qui représente 6 % du temps de travail effectif pour lequel il a fallu trouver des solutions de remplacement. Sollicitation de l'équipe des étages pour des heures supplémentaires ainsi que recours à une entreprise de travail temporaire.

Une réunion avec l'équipe des étages a soulevé les points suivants :

- Nombre de chambres attribuées à la demi-journée trop important, la cadence de travail génère un stress accru par les absences qui désorganisent l'attribution des tâches.
- Retours négatifs sur le matériel de nettoyage des chambres, manque de praticité des chariots.

Cuisine : Richard déplore un turn-over élevé ainsi qu'un manque d'expérience des nouveaux recrutés, il insiste sur la nécessité de renforcer les compétences de certains afin de gagner en productivité.

Réception : Pas de problème particulier dans l'équipe. Cependant le taux de satisfaction client évalué dans l'enquête administrée par le groupe reste stable à un niveau moyen. Maude ne comprend pas ce score faible persistant et souhaite engager des actions favorisant la qualité de l'accueil.

Salle : Romain constate une baisse de l'addition moyenne, du nombre de couverts ainsi que des indicateurs de satisfaction clients. Suite aux debriefings de son équipe, il souligne des tensions et réactions des salariés :

- Un serveur : « *De toute façon c'est toujours la même chose... c'est notre faute si on ne fait pas le nombre de couverts ! On n'est jamais assez productif !* »
- Un barman : « *Moi, je fais ce que je peux... je remplace Nathan qui est en arrêt... je n'en peux plus là !* »

**Bilan sur la coopération et l'organisation entre services**

Romain et Claire, récemment en poste, s'étonnent du peu d'échanges existant avec leurs collaborateurs. Même lorsqu'ils essaient de les solliciter, il est compliqué d'obtenir de réels retours lors des debriefings journaliers.

**Conclusion de la réunion**

Maude, la cheffe de réception, et Richard, le chef de cuisine, insistent sur les indicateurs non atteints, ils concluent par un manque de productivité et d'efficacité globale qu'il va falloir améliorer.

Le directeur, monsieur Lefranc, propose alors de s'appuyer sur le programme « *Qualité de Vie au Travail* » mis en place au sein du réseau. Il suggère que des actions dans ce sens soient entreprises afin de permettre à l'établissement de renouer avec la performance opérationnelle.

BTS Management en hôtellerie restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2022
<b>U33 - Management de la production de services en hôtellerie restauration</b>	Code : <b>22MHRU33</b>	Page 6 sur 8

## Annexe 4 – Comment améliorer la qualité de vie au travail ?

**Répétitifs, stressants, éprouvants : les métiers de l'hôtellerie-restauration peinent à recruter et à fidéliser leurs salariés. En repensant le management global et en optimisant le bien-être des équipes, il est possible d'inverser la tendance.**

**Le Shangri-La Hotel Paris est le seul hôtel figurant au classement Best Workplaces France 2019**, qui récompense les entreprises où il fait bon travailler. En 2013, la nouvelle directrice des ressources humaines, Sabrina Craunot, a bousculé le management du palace. « *On a adopté un fonctionnement transversal. Désormais, on implique les employés dans les projets. On les associe à des comités pour réfléchir à ce que l'on peut mettre en place pour améliorer leur bien-être. On est dans une culture d'entreprise qui fait confiance, qui délègue beaucoup, qui incite les équipes à prendre des initiatives* ». [...]

**Donner du sens, responsabiliser et respecter les collaborateurs.** Il faut que l'employé comprenne la portée de son travail. « *Nous appelons les femmes de chambre 'maîtresses de maison', ce qui est plus noble. Leur travail est aussi important que celui des directeurs d'établissement. L'expérience client est une chaîne globale, répartie entre les différents salariés.* »

Chez Big Mamma, groupe de restauration de 750 salariés, on prône un « *management bienveillant* ». Une boîte à idées a été mise en place dans chaque établissement : chacun peut y glisser anonymement ses suggestions. « *Une fois par mois, on ouvre cette boîte, tout le monde est là et on essaie de trouver ensemble de nouvelles solutions* », confie la DRH, Elsa Darquier.

### Motiver

L'intégration s'avère primordiale. Au Shangri-La, tout collaborateur, stagiaire ou apprenti, bénéficie de trois jours d'immersion totale au sein du palace. « *En vivant l'expérience que nous réservons à nos hôtes, les salariés peuvent ensuite en parler au mieux* », note Sabrina Craunot.

Pour sa part, Big Mamma organise le Big day, une journée de découverte de l'univers de travail et de la ville, ponctuée par un déjeuner, une rencontre informelle avec le manager, puis une heure de brainstorming portant sur le restaurant de demain. Tout nouvel employé participe également à la journée 'Vis ma vie'. « *La connaissance des autres métiers, dont la plonge, permet de mieux respecter la pénibilité et le travail des autres* », estime Elsa Darquier.

Le bien-être au travail peut être dopé par des activités de team-building, l'optimisation des coupures (cours de sport, baby-foot...), ou encore l'accompagnement des salariés (le Shangri-La fait appel à une assistante sociale). Pour réduire la pénibilité, le palace propose par ailleurs des formations sur les gestes et postures, et prévoit d'investir dans de nouveaux lève-lits... Quant au planning, il doit essayer de concilier au mieux vie professionnelle et vie privée. « *Nos équipes travaillent cinq jours par semaine : durant deux jours, elles travaillent midi et soir, et pendant trois jours, c'est soit à midi, soit le soir* ». [...]

Afin de lutter contre la monotonie, ces enseignes misent aussi sur des programmes de formation et les promotions internes. Chez Big Mamma, par exemple, les employés affinent leurs attitudes au Cours Florent ou bénéficient de master-classes chez Ducasse Education.

### Les outils financiers

Enfin, le levier financier (intéressement, participation, bonus, actionnariat...) n'est pas à négliger. « *Nos chefs de rang touchent jusqu'à 2 600 € nets, hors pourboires. Nous partageons une partie du chiffre d'affaires généré de façon individuelle* », précise Elsa Darquier.

Le Shangri-La Hotel Paris, de son côté, positionne tous ses salaires « *dans le premier tiers du marché* ». Ses collaborateurs peuvent profiter de tarifs très bas dans les hôtels du groupe, de primes... « *Si un collaborateur est remarqué par un client, il gagne une prime de 40 €. Si cela arrive trois fois dans l'année, il gagne une prime supérieure ou un dîner dans nos restaurants...* », souligne Sabrina Craunot, dont la nouvelle politique de ressources humaines a porté ses fruits. Aujourd'hui, le turn-over est en-dessous des 28 %, contre un taux de 42 % il y a six ans.

Source : [Ihotellerie-restauration.fr](http://Ihotellerie-restauration.fr) - 12 juin 2019 - Violaine Brissart

BTS Management en hôtellerie restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2022
<b>U33 - Management de la production de services en hôtellerie restauration</b>	Code : <b>22MHRU33</b>	Page 7 sur 8

## Les 6 commandements de la charte du manager bienveillant...

- 1**

**Donner du sens au travail de chacun**

Lorsqu'un individu prend conscience de l'utilité de son travail, il est en partie protégé des effets du stress. Mettre en avant le sens et la finalité du travail, vis-à-vis des consommateurs finaux ou des autres parties prenantes de l'entreprise, est toujours payant en terme de motivation.
- 2**

**Fixer des objectifs au bon niveau (ambitieux mais réalistes)**

Application des idées du psychologue hongrois Mihály Csikszentmihályi : si les objectifs sont trop élevés, on génère du stress, s'ils sont trop bas, on provoque de l'ennui. La solution : établir des objectifs juste au-dessus des capacités du collaborateur, afin qu'il/elle puisse donner le meilleur de lui/elle-même.
- 3**

**Savoir exprimer sa gratitude et encourager ses équipes**

Les encouragements permettent d'augmenter le sentiment d'efficacité personnelle, c'est-à-dire la conscience que, dans des domaines bien précis, le collaborateur a du talent. Cela accroît la confiance en soi, la persévérance, l'optimisme : autant de facteurs de succès.
- 4**

**Accorder de l'autonomie et laisser place à la créativité**

La liberté d'action diminue les effets du stress, et permet d'exprimer de la confiance à ses collaborateurs. Cela revient à faire émerger des émotions positives qui diminueront le niveau de stress, amélioreront les relations et renforceront la créativité.
- 5**

**Etre juste (dans les compliments et les reproches)**

Lorsqu'un manager a été injuste, il doit présenter des excuses à ses collaborateurs. Cela permet de renouer l'échange et d'éviter les frustrations. Autre levier important : le manager doit être capable de faire plus de compliments que de reproches car les critiques restent + longtemps en mémoire.
- 6**

**Etre capable de reconnaître ses erreurs**

De même que le manager doit être capable de présenter des excuses à ses collaborateurs s'il a été injuste envers eux, il doit également être capable de reconnaître ses propres erreurs, sans tomber pour autant dans l'auto-flagellation systématique bien sûr. Cela concourt à son exemplarité.

Source : Philippe Rodet – Infographie : The BrandNewsBlog

BTS Management en hôtellerie restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2022
U33 - Management de la production de services en hôtellerie restauration	Code : <b>22MHRU33</b>	Page 8 sur 8