

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 NC</b>	Page 1 sur 7

## « La brasserie L'ESCAPADE »



Chez *Laurette* est un hôtel-restaurant indépendant, adhérent de la chaîne volontaire *Logis*.

Situé dans un village étape, dans le cadre exceptionnel des hauts plateaux de l'Aubrac, en Lozère, il est dirigé par les époux Causse. Cette ancienne auberge familiale a été créée en 1928 par la grand-mère de l'actuel propriétaire. Les époux Causse sont propriétaires de l'hôtel et aussi de deux restaurants attenants : un restaurant gastronomique *La Table Lozérienne* et une brasserie *L'Escapade*. Ils ont su moderniser la maison familiale tout en préservant les traditions locales. Les valeurs d'hospitalité, de convivialité et de générosité, l'attachement à l'histoire de cette vieille maison et le fort ancrage lozérien constituent le socle d'une culture d'entreprise forte.

Charles Causse, natif de l'Aubrac, est passionné par les produits de son terroir. Il consacre l'essentiel de son temps au restaurant gastronomique *La Table Lozérienne* et a acquis une forte notoriété.

La brasserie *L'Escapade*, d'une capacité de 120 couverts, propose une cuisine gourmande de type bistrannique, typiquement lozérienne, dans un décor moderne avec des panoramiques muraux des paysages sauvages d'Aubrac. Elle emploie 17 salariés, dont 8 collaborateurs en salle, sous l'autorité d'un maître d'hôtel, Lucien, et 7 salariés en cuisine sous la responsabilité du second de cuisine, Bruno, à qui Charles Causse a délégué les fonctions de chef.

Bruno, 35 ans, récemment recruté, est d'un tempérament impulsif et indépendant. Lucien, 59 ans, 30 ans de maison est d'un caractère plus mesuré, très attaché aux valeurs qui fondent la réputation de la brasserie afin de satisfaire une clientèle exigeante d'habitues.

En cuisine, Bruno prend certaines libertés avec les recettes traditionnelles et ne respectent pas toujours « à la lettre » les bons de commande. Il est directif et s'emporte facilement. En salle, Lucien exerce une autorité d'influence en raison de son ancienneté mais son équipe lui reproche sa passivité face à ce chef de cuisine souvent imprévisible.

Ainsi, l'ambiance de travail au sein de la brasserie se dégrade. Les salariés sont moins motivés, moins impliqués et l'absentéisme s'accroît provoquant de nouvelles tensions. Quelques commentaires de clients sur les sites d'avis laissent entendre que les relations tendues entre la cuisine et la salle rejaillissent sur la qualité des prestations.

Charles Causse, préoccupé par cette situation, souhaite prendre les dispositions nécessaires pour améliorer la cohésion sociale. Il se demande comment intervenir pour apaiser les tensions entre les deux managers et aider son chef Bruno à améliorer ses pratiques managériales.

A ces fins, Charles Causse vous sollicite.

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 NC</b>	Page 2 sur 7

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

- *L'origine de la situation conflictuelle et ses conséquences pour l'Escapade.*
- *Les nouvelles pratiques à adopter par les managers.*
- *L'intérêt de développer la cohésion sociale au sein de la brasserie.*

**Dossier documentaire :**

Annexe 1	État des lieux RH de la brasserie L'Escapade
Annexe 2	Témoignages de salariés
Annexe 3	Catalogue de formation en management
Annexe 4	Le management bienveillant
Annexe 5	5 idées pour instaurer une bonne cohésion d'équipe
Annexe 6	Soyez une équipe forte, jouez collectif

## Annexe 1 – État des lieux RH de la brasserie L'Escapade

<b>Effectifs</b>	17 salariés permanents dont 5 femmes / 2 saisonniers en juillet-août Moyenne d'âge : 30 ans
<b>Contrats de travail</b>	17 CDI + 2 CDD saisonniers en juillet-août
<b>Rémunération</b>	Minimas conventionnels (CCN des HCR de 1997) Pas de dispositif d'intéressement / Pas de prime d'objectif Deux repas par jour (avantage en nature)
<b>Ouverture</b>	Du lundi au dimanche, midi et soir
<b>Horaires de travail</b>	39 h par semaine Deux jours de repos consécutifs par roulement Travail en coupure à la journée
<b>Conditions de travail</b>	Cuisine refaite à neuf, ergonomie des postes de travail Vestiaire de 10 m <sup>2</sup> avec casiers séparés H / F Pas de salle de repos pour les coupures
<b>Management opérationnel</b>	Pas de briefing systématique avant le service ni de débriefing après Pas d'entretien annuel entre les managers et leurs collaborateurs

## Annexe 2 – Témoignages de salariés

### Lucien : Maître d'hôtel (59 ans)

*Encore hier, Bruno ne m'a pas averti de la rupture des filets de merlu à la carte. Pour les pièces de bœuf, j'ai trop de retours d'assiette car Bruno ne veut pas comprendre que « à point » ne veut pas dire « saignant ». Je ne sais plus que faire.*

### Théo : Chef de rang (30 ans)

*Je trouve que Lucien se laisse faire. Je le sens déprimé depuis l'arrivée de Bruno. Et puis, jamais un commentaire sur comment s'est passé le service. On ne se voit jamais en dehors du boulot ; c'est dommage ! Il aurait tant à nous apprendre.*

### Grégoire : serveur (25 ans)

*Même si l'ambiance est tendue avec la cuisine, les conditions de travail sont plutôt correctes ici. Mais il nous faudrait une vraie salle de pause pour les coupures. On pourrait aussi se voir plus en dehors du boulot. Ce serait sympa.*

### Bruno : chef de cuisine (35 ans)

*Lucien m'énerve avec ses grands airs et veut que tout reste comme avant. Ce n'est pas parce qu'il a 30 ans de maison que je dois me soumettre. Il accepte trop de demandes spécifiques des clients sur les garnitures par exemple. Il devrait refuser. Qu'il vienne un peu voir en cuisine comment ça se passe.*

### Enzo : Chef de partie froid (30 ans)

*Bruno est un brave type mais qui perd vite son sang-froid pendant les coups de feu. Je le trouve trop dur avec Julie. Il est désorganisé et les fiches techniques ne sont pas à jour. Et puis, il pourrait nous demander notre avis et nous faire participer davantage. On aurait aussi besoin de se parler un peu avant et après le service pour faire le point.*

### Julie : Commis de cuisine, apprentie (19 ans)

*Je viens au travail la boule au ventre. Bruno ne me fait pas confiance et me crie dessus lorsque je fais une erreur. Il me regarde de travers. J'étais pourtant tellement heureuse d'avoir obtenu mon contrat d'apprentissage à L'Escapade. Je ne sais pas si je vais tenir le coup.*

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 NC</b>	Page 4 sur 7

## Annexe 3 – Catalogue de formation en management

<p><b>MANAGEMENT OPÉRATIONNEL</b> <b>ÊTRE UN MANAGER ET UN ANIMATEUR D'ÉQUIPE</b></p> <p><b>PUBLIC</b> Cette formation s'adresse aux restaurants et aux hôtels (exploitants, directeurs, maîtres d'hôtels, gouvernantes...)</p> <p><b>PRÉ-REQUIS</b> aucun</p> <p><b>ACCOMPAGNER, DÉVELOPPER ET ANIMER POUR CEUX QUI ONT UNE FONCTION D'ENCADREMENT</b></p> <p>Qu'est-ce que manager/animer une équipe de serveurs et/ou d'employés au sein d'un établissement chrd ? comment se positionner en tant que patron ou gérant ? Comment exercer son métier de manager/animateur de façon efficace ? Comment décider, organiser, diriger et contrôler l'activité dont on est responsable ? comment mener un entretien constructif en face à face ? comment organiser et structurer une réunion d'équipe ? comment faire face aux situations de communication difficiles ? Tant de questions qui sont abordées pour répondre aux interrogations des responsables et gérants d'établissements, études de cas à l'appui.</p> <p><b><u>LE MÉTIER DE MANAGER</u></b> Importance du métier de manager Accompagnement, développement, animation d'équipe</p> <p><b><u>LES TYPES DE MANAGEMENT</u></b> Les différents types et styles de management Les attentes du patron vis-à-vis des employés Les attentes des salariés vis-à-vis du patron</p> <p><b><u>LE GESTIONNAIRE D'ACTIVITÉ</u></b> Être manager gestionnaire aujourd'hui Différents types de leadership exerçables Différences entre la mission du directeur et celle des employés collaborateurs</p> <p><b>VALIDATION DE LA FORMATION</b> : remise d'une attestation de formation.</p> <p><b>MOYENS PÉDAGOGIQUES</b> : supports audiovisuels, études de cas, mise en pratique, plan de perfectionnement.</p> <p><b>INTERVENANTS</b> : consultants spécialisés en management et/ou en communication.</p>	<p><b>GÉRER LES SITUATIONS CONFLICTUELLES AU TRAVAIL</b> <b>PRÉVENIR LES SITUATIONS DIFFICILES</b></p> <p><b>PUBLIC</b> Cette formation s'adresse aux managers, exploitants, personnes en relation avec la clientèle</p> <p><b>PRÉ-REQUIS</b> aucun</p> <p><b>À L'ISSUE DE CETTE FORMATION</b>, les participants seront capables de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mieux se connaître en tant que communicant.</li> <li>▪ Gérer les conflits dans la relation duale.</li> <li>▪ Positiver la communication.</li> <li>▪ Gérer les conflits dans le groupe.</li> </ul> <p><b><u>SE CONNAITRE EN TANT QUE COMMUNICANT</u></b> Repérer les obstacles à la communication Utiliser des outils pour mieux écouter et être compris <b><u>COMMUNIQUER GAGNANT/GAGNANT</u></b> Analyse stratégique de ses interlocuteurs Positiver la relation Utiliser un vocabulaire positif et concret</p> <p><b><u>GÉRER LES CONFLITS DANS LA RELATION DUALE</u></b> Qu'est-ce qu'un conflit ? Le 8 infernal et comment s'en sortir ? Les 5 premières minutes Repérer le mode de communication de mon interlocuteur Convaincre et négocier</p> <p><b><u>GÉRER LES CONFLITS DANS LE GROUPE</u></b> Comprendre la dynamique de groupe Reconnaître les rôles Gérer les conflits</p> <p><b><u>JEUX DE RÔLES</u></b></p> <p><b>VALIDATION de LA FORMATION</b> : remise d'une attestation de formation.</p> <p><b>MOYENS PÉDAGOGIQUES</b> : pédagogie active et participative : plénières interactives, analyse de cas.</p> <p><b>INTERVENANTS</b> : spécialisés en management et relation interpersonnelle.</p> <p style="text-align: right;"><i>Source : www.umihformation.fr - 2020</i></p>
--	--

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 NC</b>	Page 5 sur 7

## Annexe 4 – Le management bienveillant

Étymologiquement, le terme bienveillant vient du latin « bene volens » ou « benignus », ce qui signifie inoffensif ou sans gravité. Le management bienveillant peut donc se définir comme un mode de gestion des collaborateurs basé sur la volonté de ne pas brusquer, de ne pas être offensif. Ce qui ne signifie pas pour autant que le manager doit renoncer à toute forme d'exigence. Mais il doit y mettre les formes. Ne nous leurrions pas, derrière la mise en place d'une méthode de management basée sur la bienveillance, un employeur cherche à mettre les collaborateurs dans les meilleures dispositions afin d'augmenter la productivité, diminuer le taux de turnover et les coûts inhérents à une main d'œuvre peu épanouie au travail (absentéisme, arrêt maladie, burn out, argent et temps dépensé pour recruter et former un nouveau venu).

Le management bienveillant peut donc se concevoir comme une technique gagnant-gagnant. D'un côté, les salariés sont plus épanouis. De l'autre, l'entreprise se porte bien. Finalement, il n'est pas si difficile de devenir un manager bienveillant. Vous trouverez ci-dessous certaines astuces pour devenir un chef apprécié de vos subordonnés... et qui obtient des résultats.

Devenir un manager bienveillant suppose de maîtriser plusieurs « petits riens » au quotidien. Ces derniers sont faciles à mettre en œuvre et ont un impact positif sur les salariés.

- Tenir compte de la vie privée des salariés : une des bases de la bienveillance consiste à tenir compte de la vie privée des salariés. Ces derniers peuvent arriver plus tard ou partir plus tôt pour des raisons familiales. [...] Respecter la vie privée passe également par le respect des périodes de pauses ou de congés. [...]
- Éviter le contrôle permanent : le manager bienveillant doit partir du constat suivant : un collaborateur est par définition engagé dans son travail. Au quotidien, il fait de son mieux pour atteindre les buts qui lui sont fixés. Le supérieur doit donc être dans une posture d'aidant, de coach ou d'accompagnateur plus que dans un rôle de contrôleur. [...]
- Laisser le droit à l'erreur : un manager « tyrannique » est craint de son équipe car les salariés savent que la moindre faute peut coûter très cher. Or, l'erreur est humaine. Elle doit même être encouragée car elle est inhérente à l'innovation. Être intransigeant peut donc brider l'engagement des salariés et empêcher le groupe de se développer.
- Les petites félicitations : le management bienveillant se traduit au quotidien par des « petits riens » qui permettent aux salariés de se sentir valorisés. Il peut s'agir de compliments publics, de feedbacks positifs... Bien entendu, ces derniers ne sont pas à utiliser tout le temps. Sinon ils perdent de leur valeur.

Source : *journaldunet.fr* – Mars 2019

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 NC</b>	Page 6 sur 7

## Annexe 5 – 5 idées pour instaurer une bonne cohésion d'équipe

Comme Steve Jobs l'a très justement remarqué : « *Les meilleures choses qui arrivent dans le monde de l'entreprise ne sont pas le résultat du travail d'un seul homme. C'est le travail de toute une équipe* ». En d'autres termes, pour mettre toutes les chances de son côté de faire prospérer son affaire, mieux vaut avoir une équipe derrière soi, et une équipe soudée. [...] Voici donc 5 conseils pour vous, gérants afin de créer ou recréer une cohésion saine en salle comme en cuisine :

- proposer des activités communes ;
- un repas au moment des fêtes de fin d'années ;
- constituer des binômes d'entraide ;
- organiser un point hebdomadaire ;
- remercier et féliciter.

Source : [blog.zenchef.fr](http://blog.zenchef.fr)

## Annexe 6 – Soyez une équipe forte, jouez collectif



Source : [bra-tendances-restauration.com](http://bra-tendances-restauration.com)

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