

Brevet de Technicien Supérieur
MANAGEMENT EN HÔTELLERIE RESTAURATION

**U33 – Management de la production de services
 en hôtellerie restauration**

Éléments de corrigé destinés aux membres des commissions de correction

Cas « Le Cap »

La circulaire nationale d'organisation précise que la nature de l'épreuve impose, pour sa correction, la convocation de professeurs d'économie et gestion qui enseignent « le management de la production de services en hôtellerie restauration » en BTS MHR.

Il est rappelé aux correcteurs que :

- les notes sur 20 seront arrondies au ½ point près ;
- la commission de correction ne peut pas remettre en cause la grille nationale d'évaluation par compétences.

Structure :

I -	Repères d'évaluation	page 2
II -	Propositions de corrigé	
	A. Proposition de structuration par axe	page 3
	B. Proposition de structuration en deux parties	page 5
	Grille d'évaluation	page 6
	Grille d'aide à l'évaluation	page 7

BTS Management en hôtellerie restauration - Toutes options (A, B et C)			Session 2021
U33 - Management de la production de services en hôtellerie restauration	CORRIGÉ	Code : MHRU33	Page 1 sur 7

I - Repères d'évaluation

STRUCTURE DU SUJET « LE CAP »

Finalités et objectifs	Compétences professionnelles	Contenus de l'étude structurée				
		Introduction	Origine des conflits	Conséquences de ces tensions	Solutions à mettre en œuvre	Conclusion
1. Comprendre techniquement le contexte professionnel proposé.	Comprendre le contexte proposé : - Exploiter une documentation ; - Repérer les informations pertinentes ; - Savoir les intégrer à l'étude.					
2. Dégager une problématique.	Faire émerger du contexte professionnel donné, les réflexions en terme de management opérationnel.					
3. Effectuer des traitements et les analyses pertinentes en matière de management opérationnel.	Analyser la situation managériale à travers : - La sélection et le retraitement d'informations dans le dossier documentaire ; - La construction d'un raisonnement ; - La mobilisation de connaissances.					
4. Apporter une solution, formuler et rédiger des recommandations pertinentes de nature à éclairer une prise de décision.	Proposer des solutions pertinentes : - Formuler des solutions concrètes - S'assurer de leur caractère réaliste en lien avec le contexte - Mobiliser les concepts - Vérifier leur conformité à la réglementation.					
5. Synthétiser son analyse du contexte managérial.	Résumer les réponses apportées à la problématique. Savoir élargir la réflexion au-delà du thème proposé.					

REPÈRES POUR L'UTILISATION DE LA GRILLE D'ÉVALUATION :

Finalités et objectifs	ATTENDUS POUR UNE TRÈS BONNE MAÎTRISE
N°1	<i>Il est attendu que le candidat relève la situation conflictuelle dans l'intégration des saisonniers et évoque la nécessité de faire évoluer le management des équipes dans l'entreprise.</i>
N°2	<i>Il est attendu que le candidat s'interroge sur les difficultés opérationnelles liées à l'intégration de saisonniers dans les équipes de l'hôtel-restaurant Le Cap.</i>
N°3	<i>Il est attendu :</i> - <i>Une présentation rédigée des problèmes relatifs au style de management, à l'organisation du travail et aux relations interpersonnelles. Les problèmes relevés devront être reliés au contexte.</i> - <i>Une présentation rédigée des conséquences des problèmes d'intégration des saisonniers sur la qualité de vie au travail des collaborateurs et les performances de l'entreprise. Les conséquences relevées devront être reliées au contexte.</i>
N°4	<i>Il est attendu une présentation rédigée des actions à mettre en œuvre en lien avec le contexte :</i> - <i>Pour une meilleure qualité de vie au travail des équipes ;</i> - <i>En intégrant les principes du marketing social ;</i> - <i>En intégrant des éléments juridiques (repos et règlement intérieur).</i>
N°5	<i>Il est attendu que le candidat procède à une synthèse cohérente de ses propos et qu'il propose un élargissement logique.</i>

BTS Management en hôtellerie restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2021	
U33 - Management de la production de services en hôtellerie restauration	CORRIGÉ	Code : MHRU33	Page 2 sur 7

II - Propositions de corrigé

Pour traiter le cas, il est demandé dans l'énoncé une étude structurée qui aborde les axes de réflexion proposés par le sujet. Le plan de l'étude est laissé à la libre appréciation des candidats mais doit :

- Introduire le sujet en dressant un constat et en dégagant une problématique ;
- Réaliser les traitements nécessaires à l'analyse de la situation managériale ;
- Proposer des recommandations en réponse au(x) problème(s) de management évoqué(s) ;
- Conclure.

Le corrigé propose deux plans indicatifs. Toute autre forme de structuration logique peut être acceptée (**plan en deux ou trois parties**). L'ensemble des arguments listés dans le corrigé n'est pas attendu. Le candidat peut proposer des éléments différents à apprécier au regard de la grille d'évaluation jointe à ces éléments de correction.

Thème : le management des équipes

- *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.*

LES CONSTATS

Hôtel-restaurant de 18 chambres, 40 couverts en salle et 60 en terrasse.

Une équipe mixte de salariés : 8 salariés en CDI et 10 saisonniers.

Nouveaux propriétaires inexpérimentés qui rencontrent des difficultés à gérer leurs équipes.

LA PROBLÉMATIQUE :

Comment intégrer des collaborateurs saisonniers dans une équipe stable ?

A - PROPOSITION DE STRUCTURATION PAR AXE :

1^{er} axe - Les origines des conflits pour l'hôtel-restaurant « Le Cap »

Les conflits sont liés :

- Au fonctionnement de l'entreprise :
 - Manque d'expérience des nouveaux propriétaires gérants ;
 - Management autoritaire ;
 - Mauvaise communication interne ;
 - Absence de formations ;
 - Absence d'objectifs clairs ;
 - Mauvaise répartition des tâches ;
 - Absence de reconnaissance des efforts ;
 - Mauvaises conditions de travail : bruit en cuisine, plonge – absence de paiement des heures supplémentaires ;
 - Fréquentation saisonnière : forte charge de travail ;
 - Turn-over : départ inopiné d'un serveur en plein service...

BTS Management en hôtellerie restauration - Toutes options (A, B et C)			Session 2021
U33 - Management de la production de services en hôtellerie restauration	CORRIGÉ	Code : MHRU33	Page 3 sur 7

- Au management interpersonnel :
 - Jalousie, susceptibilité, rivalité entre les salariés permanents et les saisonniers ;
 - Sentiments d'iniquité (plannings différents...) ;
 - Conflits générationnels ;
 - Malentendus entre Natacha et Alice sur le paiement des heures supplémentaires et l'application de la réglementation sociale pour les repos des saisonniers (les repos non pris peuvent être compensés en fin de saison ou en rémunération).

Les conflits au sein de l'hôtel-restaurant « Le Cap » proviennent surtout du manque de cohésion entre l'équipe permanente et les saisonniers.

2^{ème} axe - Les conséquences de ces tensions pour les collaborateurs et pour l'entreprise

- Pour les collaborateurs :
 - Pression sur les salariés qui génère du stress ;
 - Baisse de la qualité ;
 - Baisse de l'implication, du dynamisme et de la productivité ;
 - Baisse de la motivation et perte de confiance des collaborateurs.

- Pour l'entreprise :
 - Absentéisme et retards ;
 - Baisse de productivité ;
 - Qualité du service dégradé ;
 - Mécontentement de la clientèle ;
 - Atteinte à l'image et à la performance de l'entreprise.

Toutes ces conséquences renforcent le turn-over et les tensions qui existent déjà.

3^{ème} axe - Les solutions à proposer pour intégrer l'équipe des saisonniers

Le climat social d'une entreprise peut être bousculé lors de l'arrivée d'un grand nombre de saisonniers (passage de 8 à 18 collaborateurs)

- Mieux intégrer les saisonniers
 - Intégration :
 - rencontre, présentation des saisonniers à l'équipe de l'établissement ;
 - formation des saisonniers ;
 - guide de bonne conduite afin de définir les missions et devoirs des salariés (présentation du règlement intérieur) ;
 - rappel de la réglementation sociale applicable aux contrats saisonniers (notamment le repos hebdomadaire et les heures supplémentaires).
 - Moments de détente collectifs afin de renforcer la cohésion :
 - Rituels quotidiens avec une pause-café de l'ensemble des équipes à 10h ;
 - Soirées festives mensuelles.

- Mettre en place un management spécifique
 - Selon les principes du marketing social, il faut décrypter les attitudes et aspirations des différentes générations (donner du sens aux tâches qui sont à effectuer, répondre à l'envie d'apprendre de certains...) grâce à la communication et adapter le management à leurs attentes.
 - Assurer la qualité de vie au travail :
 - ergonomie des postes ;
 - communication avec les gérants (remerciements pour les efforts fournis, écoute pour anticiper des conflits potentiels...) ;

BTS Management en hôtellerie restauration - Toutes options (A, B et C)			Session 2021
U33 - Management de la production de services en hôtellerie restauration	CORRIGÉ	Code : MHRU33	Page 4 sur 7

- savoir motiver et responsabiliser ;
 - reconnaissance financière avec une rémunération à la hauteur des investissements de chacun ;
 - conciliation vie privée / vie professionnelle avec des plannings et des horaires adaptés aux attentes de chacun, dans la mesure du possible et tout en tenant compte de la réglementation du repos hebdomadaire.
- Les gérants peuvent user de leur pouvoir de direction afin de constituer des plannings adaptés, ou partager les pourboires équitablement entre les salariés fixes et les saisonniers.
 - Former le personnel encadrant aux techniques de management, développer les compétences relationnelles et émotionnelles (empathie, gestion des conflits, ...).
 - Pratiquer un management collaboratif.

CONCLUSION

Ces solutions permettent une amélioration de la qualité de vie au travail, une efficacité et une augmentation de la productivité.

Le management intergénérationnel sera probablement un défi à relever en hôtellerie restauration.

Tout ceci concourt à une amélioration de la performance de l'entreprise et à la stabilité des équipes saison après saison.

B - PROPOSITION DE STRUCTURATION EN DEUX PARTIES

I – L'intégration des saisonniers peut être source de conflits et tensions

A – Les conflits liés au management

B – Ces tensions ont des conséquences

II - La nécessité de bien intégrer les saisonniers

A – Accueil et intégration

B – Un management spécifique

BTS Management en hôtellerie restauration - Toutes options (A, B et C)			Session 2021
U33 - Management de la production de services en hôtellerie restauration	CORRIGÉ	Code : MHRU33	Page 5 sur 7

Épreuve ponctuelle écrite E33 – Management de la production de services en hôtellerie restauration - Grille d'évaluation

BTS Management en hôtellerie restauration – Session 2021				
Épreuve ponctuelle E33 – Management de la production de services en hôtellerie restauration				
Grille d'évaluation				
Appréciations	Maîtrise insuffisante	Maîtrise fragile	Maîtrise satisfaisante	Très bonne maîtrise
Apprécier, dans les réponses du candidat à la problématique posée par l'enseignant, la qualité et l'efficacité de la démarche mise en œuvre, la qualité et la pertinence du travail écrit réalisé, la qualité de l'adaptation du candidat à la spécificité de la situation décrite, à travers ses compétences à :				
Comprendre techniquement le contexte professionnel proposé.				
Dégager une problématique managériale.				
Effectuer les traitements et les analyses pertinentes en matière de management opérationnel.				
Apporter une solution, formuler et rédiger des recommandations pertinentes de nature à éclairer la prise de décision.				
Synthétiser son analyse du contexte managérial.				
Proposition de note			/ 20	
<u>Appréciation sur les prestations du candidat :</u>				

Grille d'aide à l'évaluation

BTS MHR Épreuve E33 – Management de la production de services en hôtellerie restauration					
Épreuve écrite - Durée 2 h - Coefficient 3 Grille d'aide à l'évaluation					
Finalités et objectifs de l'épreuve	Critères d'évaluation	Maîtrise insuffisante	Maîtrise fragile	Maîtrise satisfaisante	Très bonne maîtrise
Comprendre techniquement le contexte professionnel	L'épreuve écrite s'appuie sur un cas concret présentant une situation réelle ayant trait au management de l'entreprise hôtelière. Les compétences attendues sont évaluées sur la base des critères suivants : - qualité et efficacité de la démarche mise en œuvre dans l'étude ; - qualité et pertinence du travail écrit réalisé par le candidat ; - qualité de l'adaptation du candidat à la spécificité de la situation décrite ; - précision et rigueur dans l'utilisation des concepts et des savoirs ainsi que pertinence dans leur mise en œuvre dans le contexte ; - capacité à expliquer sa démarche et à répondre aux questions posées.	Exploitation incorrecte des documents. Absence de repérage des informations essentielles.	Des contresens dans l'exploitation de la documentation. Exploitation partielle.	Bonne compréhension de la documentation. Intégration des informations essentielles dans	Exploitation pertinente des informations fournies.
Dégager une problématique managériale.		Absence de problématique managériale.	Formulation d'une problématique managériale sans lien ou cohérence avec le contexte.	Présence d'une problématique managériale cohérente.	Présence d'une problématique managériale cohérente en lien avec le thème et le contexte.
Effectuer les traitements et les analyses pertinentes en matière de management opérationnel.		Absence de traitement Analyses erronées Plagiat des documents.	Mobilisation partielle et erronée des traitements. Analyses partielles.	Traitement satisfaisant des données. Raisonnement cohérent.	Maîtrise des traitements. Analyses pertinentes. Mobilisation de connaissances personnelles.
Apporter une solution, formuler et rédiger des recommandations pertinentes de nature à éclairer une prise de décision.		Absence de recommandations.	Recommandations trop générales, non réalistes, voire non légales.	Recommandations concrètes et adaptées au contexte. Mobilisation correcte des concepts.	Recommandations argumentées et pertinentes adaptées au contexte. Maîtrise des concepts.
Synthétiser son analyse du contexte managérial.		Absence de synthèse Absence d'exploitation du contenu de l'étude. Absence de réflexion.	Synthèse partielle. Reprise partielle du contenu de l'étude. Réflexion peu développée, ouverture peu cohérente.	Synthèse correcte. Reprise correcte du contenu de l'étude.	Bonne synthèse qui reprend l'étude et élargie la réflexion de manière pertinente.

BTS Management en hôtellerie restauration - Toutes options (A, B et C)			Session 2021
U33 - Management de la production de services en hôtellerie restauration	CORRIGÉ	Code : MHRU33	Page 7 sur 7