

Baccalauréat Technologique

Sciences et Technologies du Management et de la Gestion

Ressources Humaines et Communication

SESSION 2016

Épreuve de Spécialité

Partie écrite

Durée : 4 heures Coefficient : 6

L'usage de la calculatrice est autorisé

L'usage d'une calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel ou documentaire, est autorisé conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999 ; BOEN n° 42.

Ce dossier comporte 11 pages annexes comprises

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.

L'atelier aux fourneaux

En janvier 2004, après avoir travaillé avec les plus grands noms de la gastronomie, Coraline BERTHON crée son premier restaurant à Paris. Forte de sa réussite, elle a ouvert depuis trois ans, trois autres restaurants à Bordeaux, à Lille et à Nantes dirigés par des chefs de cuisine. Actuellement, 64 salariés travaillent dans les restaurants BERTHON et servent 1 500 couverts en moyenne par semaine.

Le marché de la restauration a évolué ces dernières années. De nouvelles habitudes alimentaires amènent les clients à préférer une cuisine traditionnelle et élaborée à partir de produits du terroir. Cette clientèle apprécie la convivialité des repas. Ainsi, une nouvelle demande est apparue : réaliser soi-même, au restaurant ou à domicile, les recettes des grands chefs.

Coraline BERTHON souhaite répondre aux attentes de ses clients en développant une nouvelle activité : des cours de cuisine encadrés par des professionnels de la restauration. Son objectif est de faire connaître ses quatre établissements et leurs recettes vedettes tout en faisant partager le plaisir de cuisiner avec un chef renommé.

Pour pouvoir se consacrer davantage à la gestion de son entreprise, la dirigeante évalue les besoins en compétences de son organisation. Dans le contexte de croissance de l'activité dans un secteur en tension sur le plan des ressources humaines, elle souhaite assurer un suivi des indicateurs de gestion sociale. Elle s'interroge sur les conditions de mise en œuvre de cette nouvelle activité intitulée « L'atelier aux fourneaux » et sur ses conséquences organisationnelles et humaines.

Les **dossiers** suivants sont à traiter :

1. Gestion des compétences et recrutement
2. Indicateurs de la gestion sociale et qualité de vie au travail
3. Ateliers culinaires et collaboration

Annexes

Annexe 1	Fiche métier : chef de cuisine
Annexe 2	Extrait de l'entretien d'évaluation de Pierre LEROY mené par Coraline BERTHON en décembre 2015
Annexe 3	Avenant au contrat de travail de Pierre LEROY
Annexe 4	Témoignage d'un second de cuisine
Annexe 5	Quelles recettes pour fidéliser les salariés ?
Annexe 6	Extrait du tableau de bord social 2015 des restaurants BERTHON
Annexe 7	Taux de rotation : mouvement de main d'œuvre par secteur d'activité
Annexe 8	Extraits de la réunion en ligne

DOSSIER 1 – GESTION DES COMPÉTENCES ET RECRUTEMENT (30 points)

L'équipe, appelée aussi brigade, de chaque restaurant est composée du chef de cuisine, d'un second de cuisine, de trois chefs de partie (liaison chaude, entrées et desserts), de trois commis et de deux plongeurs.

Coraline BERTHON est cheffe de cuisine dans son restaurant à Paris. Elle consacre de plus en plus de temps à la gestion de ses établissements et est contrainte de déléguer un certain nombre de ses missions à son second de cuisine, Pierre LEROY. Elle souhaite donc recruter une cheffe ou un chef de cuisine pour la remplacer dans son restaurant parisien.

Coraline BERTHON s'interroge sur l'opportunité de proposer à Pierre LEROY la place de chef de cuisine, dont les caractéristiques sont décrites dans la fiche métier (**annexe 1**). Ce dernier travaille depuis cinq ans dans sa brigade et lui donne pleine satisfaction d'un point de vue culinaire. Enthousiaste et créatif, il a toujours su la seconder avec professionnalisme. Il est titulaire d'un baccalauréat professionnel restauration. Le dernier entretien annuel d'évaluation avait relevé son potentiel (**annexe 2**). En vue de la proposition du poste à Pierre LEROY, elle réfléchit à la possibilité de rendre sa rémunération plus attractive (**annexe 3**).

Travail à faire :

À partir de vos connaissances et des **annexes 1 à 3**,

- 1.1 Qualifier la modalité de recrutement envisagée.
- 1.2 Justifier les enjeux du recrutement de Pierre LEROY au poste de chef de cuisine pour l'employeur d'une part, et pour le salarié d'autre part.
- 1.3 Identifier les intérêts et les limites des modalités de rémunération proposées à Pierre LEROY pour les deux parties.
- 1.4 Montrer que la rémunération proposée à Pierre LEROY ne suffira pas nécessairement à le fidéliser.

**DOSSIER 2 – INDICATEURS DE GESTION SOCIALE
ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL (30 points)**

Les métiers de l'hôtellerie et de la restauration sont éprouvants en raison des conditions de travail (**annexe 4**). Le nombre de postes à pourvoir est bien supérieur au nombre de demandes d'emplois dans le secteur.

Au cours de l'année 2015, Coraline BERTHON a dû gérer la démission de seize collaborateurs sur l'ensemble des restaurants. L'attribution de primes collectives et individuelles, pourtant importantes, ne semble plus suffire pour retenir certains de ses salariés. Parallèlement, face à certaines difficultés de recrutement, elle s'interroge sur l'attractivité de son entreprise et sur les moyens qui permettraient de fidéliser son personnel (**annexe 5**).

Elle a recherché des informations sur le taux de rotation de différents secteurs et a élaboré un tableau de bord social. Ce document va permettre d'analyser les difficultés rencontrées en matière de rotation du personnel et de réaliser une étude comparative de son entreprise avec le secteur d'activité (**annexes 6 et 7**).

Travail à faire :

À l'aide de vos connaissances et des **annexes 4 à 7**,

- 2.1** Repérer et classer les principaux risques professionnels dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.
- 2.2** Reconstituer le calcul du taux de rotation pour 2015 et indiquer les intérêts de cet indicateur pour les restaurants BERTHON.
- 2.3** Analyser le taux de rotation de l'entreprise BERTHON sur les trois dernières années et comparer cet indicateur à celui du secteur.
- 2.4** Présenter les mesures que pourrait prendre Coraline BERTHON pour fidéliser le personnel.
- 2.5** Proposer d'autres indicateurs qui pourraient compléter l'analyse de la situation sociale des restaurants BERTHON.

DOSSIER 3 – ATELIERS CULINAIRES ET COLLABORATION (25 points)

Plus de 300 ateliers proposant des cours de cuisine encadrés par un professionnel ont été créés ces dernières années en France. Les reproches les plus fréquents sont le manque d'espace dans les cuisines, le temps limité pour réaliser la recette et les tarifs élevés. Sur ce marché très concurrentiel, Coraline BERTHON souhaite se démarquer de ses concurrents en proposant des modalités de cours innovantes.

Le programme des cours de « L'atelier aux fourneaux » comporterait des recettes qui prennent en compte les spécificités de chacun de ses établissements. L'objectif est de permettre de réaliser les « plats-vedettes » de ses chefs et de mettre en commun leurs astuces de cuisiniers.

« L'atelier aux fourneaux » serait lancé dans un premier temps le mardi soir, jour de fermeture du restaurant de Paris.

Avant de mettre en place l'atelier, Coraline BERTHON souhaite consulter les chefs des trois autres restaurants. Elle veut les associer au projet de « L'atelier aux fourneaux » concernant la définition du programme de l'atelier, sa réalisation et son évaluation.

Coraline BERTHON et les trois autres chefs font un point lors d'une réunion en ligne (**annexe 8**).

Travail à faire :

À partir de vos connaissances et de l'**annexe 8**,

- 3.1 Justifier la réunion en ligne.
- 3.2 Proposer d'autres outils de partage et de mutualisation que Coraline BERTHON pourrait utiliser pour créer une dynamique interne autour de la nouvelle activité.
- 3.3 Caractériser et illustrer le style de leadership de Coraline BERTHON.
- 3.4 Apprécier la capacité de Coraline BERTHON à traiter les hésitations des chefs de restaurant.

PARTIE 2 35 points

Le secteur de l'hôtellerie et de la restauration est concurrentiel et nécessite une adaptation permanente de l'offre aux demandes des clients. De plus, les conditions de travail particulières nécessitent de trouver des dispositifs susceptibles de motiver et fidéliser les salariés.

En une ou deux pages maximum, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations, parmi lesquelles les restaurants BERTHON, répondez à la question suivante :

Les conditions de travail favorisent-elles toujours la performance de l'organisation ?

Fiche métier : chef de cuisine

Le métier

Leader d'équipe, il coordonne le travail de l'ensemble de la brigade (du commis au second), supervise la cadence et la qualité du travail et garantit l'élaboration des plats dans le respect des normes d'hygiène et de qualité.

Il établit la carte, met au point les recettes les plus complexes, achète les produits et gère les stocks.

Le chef de cuisine est un artiste. Doté d'un véritable talent culinaire, il insuffle à la cuisine une originalité et un caractère qui font la renommée de l'établissement.

Les qualités principales

- Talent culinaire affirmé
- Leader d'équipe et organisateur : il peut encadrer jusqu'à 20 personnes
- Bon gestionnaire
- Capacité à recruter, former et construire une équipe
- Excellente connaissance des normes d'hygiène et de qualité.

Les qualifications et l'expérience

BEP/CAP : CAP cuisine, BEP hôtellerie-restauration

Baccalauréat professionnel restauration ou bac technologique hôtellerie

BTS hôtellerie-restauration option B Art culinaire, art de la table et du service

Dans tous les cas, avant d'accéder à ce poste, vous devez posséder 5 à 10 ans d'expérience des autres postes de cuisine.

L'évolution et le salaire

- Chef de cuisine dans des établissements de plus grande taille et de plus grand standing
- S'installer à son compte, diriger un restaurant en franchise
- Rémunération entre 1 400 et 3 900 € bruts par mois.

D'après www.lhotellerie-restauration.fr

**Extrait de l'entretien d'évaluation de Pierre LEROY mené par
Coraline BERTHON en décembre 2015**

[...]

Synthèse générale

En conclusion, Pierre LEROY a su coordonner le travail de l'ensemble de la brigade avec bienveillance, mais aussi exigence et a su faire preuve d'initiatives. Son talent participe à renforcer la notoriété de l'établissement. Il est une personne de confiance sur laquelle on peut compter.

[...]

Avenant au contrat de travail de Pierre LEROY

Article 6 - Rémunération

[...]

Prime d'objectifs

Une prime d'objectifs calculée en pourcentage du chiffre d'affaires annuel du restaurant de Paris s'ajoute à la rémunération brute de Pierre LEROY.

Le montant brut de cette prime variable est fixé à 0,4 % du chiffre d'affaires hors taxe.

Le taux et le montant de cette prime sont révisables chaque année.

Le règlement de cette partie variable annuelle interviendra dans les trois mois de la date de clôture de l'exercice comptable.

Témoignage d'un second de cuisine

« Il ne faut pas trop compter son temps. Être second de cuisine implique des heures interminables, une cadence infernale surtout au moment du coup de feu¹ où le stress est à son maximum. Le travail s'effectue debout, en piétinant, ce qui génère beaucoup de fatigue physique et nerveuse.

Il faut être vigilant, le risque d'accident est alors très fort, il n'est pas rare d'être exposé à des brûlures, des coupures, des risques de chute... Le dos est beaucoup sollicité avec le port des marmites ou des cageots... Tout cela en étant confronté à des changements de température et beaucoup d'humidité... »

¹ Moment de grande activité dans la cuisine d'un restaurant lié à l'afflux de commandes simultanées.

Quelles recettes pour fidéliser les salariés ?

Les arguments pour inciter les salariés à rester dans un hôtel ou un restaurant sont multiples et variés.

C'est le « coup de feu » dans le restaurant Starway de Landugall. Les salariés s'activent, en cuisine comme derrière le comptoir. Leur responsable est toujours à leur écoute et organise un « *debrief*² ».

C'est souvent par le biais de ces échanges à bâtons rompus que les salariés se sentent écoutés, compris, intégrés dans une équipe. *"Il n'y a rien de pire que d'avoir l'impression de n'être qu'un numéro au sein d'une entreprise"*, confie la jeune recrue d'un restaurant étoilé parisien. Aujourd'hui, il ne suffit plus de proposer un CDI pour séduire un candidat, surtout dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, où les postes à pourvoir ne manquent pas. Il faut motiver chaque postulant, chaque salarié, l'accompagner, lui proposer des perspectives d'évolution attractives et, surtout, il faut entretenir un dialogue permanent.

Dans un tel contexte, les journées d'intégration ou autres parrainages des nouveaux salariés par les plus anciens ont toute leur raison d'être. À titre d'exemple, chaque année en novembre, la chaîne de restaurant « La Table Verte » organise une journée des apprentis. Tous les apprentis arrivés en septembre au sein du groupe sont réunis à Lyon le temps d'une journée, afin de découvrir le concept et la culture de l'entreprise. Par groupes, les jeunes recrues s'initient aux différentes approches de la restauration selon « La Table Verte ».

Parmi les autres leviers qui fidélisent les salariés, la rémunération arrive en première position. La feuille de paye fait souvent la différence. Surtout dans un secteur où l'on peut travailler les dimanches et jours fériés, avec des horaires décalés, dans des conditions parfois stressantes (« coup de feu »...).

[...]

Informations recueillies lors du séminaire "Gestion des ressources humaines dans le secteur de la restauration"

² Analyse collective *a posteriori* d'un événement permettant de tirer des conclusions quant aux résultats obtenus.

**Extrait du tableau de bord social 2015
des restaurants BERTHON**

	Effectif	Mouvement personnel au 31 décembre		Taux de rotation
		Entrées	Départs	
2013	64	12	13	19,5 %
2014	63	11	10	16,7 %
2015	64	15	16	24,2 %

**Taux de rotation :
Mouvement de main d'œuvre par secteur d'activité**

Secteur d'activité	2015
Transport et entreposage	26,30
Hébergement restauration	99,70
Information et communication	52,50
Construction	24,10

Extrait d'une étude du cabinet de conseils Mac Oherty

Extraits de la réunion en ligne

Coraline BERTHON (*gérante de l'entreprise et cheffe du restaurant de Paris*) : « Bonjour ! Tout le monde a-t-il reçu mon message électronique concernant « L'atelier aux fourneaux » ? »

Nadia AMARI (*cheffe du restaurant de Bordeaux*) : Bonsoir Cheffe Berthon ! J'ai reçu les documents mais faut-il donner toutes nos recettes ? Quel est l'intérêt pour nos restaurants ?

Coraline BERTHON : Partager notre plaisir de cuisiner, stimuler notre créativité de manière collective ! Je propose de créer quatre recettes par mois pour chacun des restaurants. On les classe dans une base de données commune et on partage nos idées d'amélioration.

Aurélien HEIDEL (*chef du restaurant de Lille*) : On pourrait en profiter pour ajouter sur nos cartes des recettes des autres restaurants.

Coraline BERTHON : Bonne idée ! On pourra proposer chaque mois un nouveau plat. Sur ce point, je vous sais très ingénieux, professionnels et je vous fais confiance.

Aurélien HEIDEL : Je suis vraiment hésitant sur le fait de donner l'accès à toutes les recettes aux participants aux cours.

Nadia AMARI : Je suis d'accord.

Coraline BERTHON : Qu'en penses-tu, Jean ? Je pensais qu'on pouvait leur donner un accès limité à quelques recettes vedettes.

Jean LEFRANC (*chef du restaurant de Nantes*) : Je suis partagé. Le concept de créativité, j'adore ! Mais, je pense que les recettes doivent rester confidentielles. On peut proposer des adaptations pour la cuisine de tous les jours. Ce serait un compromis : on donne quelques astuces sur une recette du moment.

Nadia AMARI : On ne peut pas faire des recettes trop complexes avec des débutants. Ils seraient déçus du résultat.

Coraline BERTHON : Vos remarques sont pertinentes. Effectivement, je vais veiller à prévoir des recettes accessibles. Mais êtes-vous prêts à alimenter la base de données avec les idées de vos équipes ?

Jean LEFRANC : Tout à fait prêt !

Nadia AMARI : Prête !

Aurélien HEIDEL : Je suis prêt aussi. J'ai déjà quelques pistes.

Coraline BERTHON : Et concernant l'aspect pratique ? Cours en présentiel ou à distance ?

Jean LEFRANC : Le coût et les tarifs ne sont pas les mêmes. Le service offert non plus. En présentiel, on peut surveiller ce que font les gens, pas à distance. En revanche, l'idée d'interactivité grâce au forum des questions me semble intéressante.

Aurélien HEIDEL : Quel public est visé ? Les jeunes, les chargés de famille, les cadres surchargés, les personnes résidant en province préfèrent les cours à distance. Les personnes à la retraite, les habitants de Paris ou sa région préfèrent les cours sur Paris. La question est : que recherchent les participants à ces cours ?

Nadia AMARI : On peut travailler sur les cours à distance et prévoir un moyen d'évaluer la satisfaction des participants. On modifiera ensuite ce qui ne va pas. On peut leur demander leur intention de suivre un autre cours par exemple.

Coraline BERTHON : Je vais travailler sur le concept d'un cours à distance. On en reparle assez vite pour préparer un questionnaire de satisfaction. Bonne fin de journée à tous ! [...] »