

INDICATIONS DE CORRECTION – L'ATELIER AUX FOURNEAUX

Proposition de barème sur 120 points

Questions à traiter – travaux demandés	Barème
Partie 1	85 points
Dossier 1 – GESTION DES COMPÉTENCES ET RECRUTEMENT	30 points
1.1 Qualifier la modalité de recrutement envisagée.	2 points
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.	12 points
1.3 Identifier les intérêts et les limites des modalités de rémunération proposées à Pierre LEROY pour les deux parties.	8 points
1.4 Montrer que la rémunération proposée à Pierre LEROY ne suffira pas nécessairement à le fidéliser.	8 points
Dossier 2 – INDICATEURS DE GESTION SOCIALE ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL	30 points
2.1 Repérer et classer les principaux risques professionnels dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.	7 points
2.2 Reconstituer le calcul du taux de rotation pour 2015 et indiquer les intérêts de cet indicateur pour les restaurants BERTHON.	6 points
2.3 Analyser le taux de rotation de l'entreprise BERTHON sur les trois dernières années et comparer cet indicateur à celui du secteur.	6 points
2.4 Présenter les mesures que pourrait prendre Coraline BERTHON pour fidéliser le personnel.	6 points
2.5 Proposer d'autres indicateurs qui pourraient compléter l'analyse de la situation sociale des restaurants BERTHON.	5 points
Dossier 3 – ATELIERS CULINAIRES ET COLLABORATION	25 points
3.1 Justifier la réunion en ligne.	7 points
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.	6 points
3.3 Caractériser et illustrer le style de leadership de Coraline BERTHON.	6 points
3.4 Apprécier la capacité de Coraline BERTHON à traiter les hésitations des chefs de restaurant.	6 points
Partie 2	35 points
TOTAL	120 points

Questions à traiter – travaux demandés	Classe	Capacités évaluées
PARTIE 1		
<p>Dossier 1 – GESTION DES COMPETENCES ET RECRUTEMENT</p> <p>1.1 Qualifier la modalité de recrutement envisagée.</p> <p>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.</p> <p>1.3 Identifier les intérêts et les limites des modalités de rémunération proposées à Pierre LEROY pour les deux parties.</p> <p>1.4 Montrer que la rémunération proposée à Pierre LEROY ne suffira pas nécessairement à le fidéliser.</p>	<p>Terminale</p> <p>Terminale</p> <p>Terminale</p> <p>Terminale</p>	<p>Vérifier la pertinence des modalités de recrutement par rapport aux besoins de l'organisation.</p> <p>Vérifier la pertinence des modalités de recrutement par rapport aux besoins de l'organisation.</p> <p>Argumenter dans quelle mesure la rémunération peut être ou non un levier de mobilisation et un facteur de motivation.</p> <p>Argumenter dans quelle mesure la rémunération peut être ou non un levier de mobilisation et un facteur de motivation.</p>
<p>Dossier 2 – INDICATEURS DE GESTION SOCIALE ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL</p> <p>2.1 Repérer et classer les principaux risques professionnels dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.</p> <p>2.2 Reconstituer le mode de calcul du taux de rotation pour 2015 et indiquer les intérêts de cet indicateur pour les restaurants BERTHON.</p> <p>2.3 Analyser le taux de rotation de l'entreprise BERTHON sur les trois dernières années et comparer cet indicateur à celui du secteur.</p>	<p>Terminale</p> <p>Terminale</p> <p>Terminale</p> <p>Terminale</p>	<p>Repérer les situations de travail à risque</p> <p>Interpréter les grandeurs caractéristiques d'un bilan social</p> <p>Interpréter quelques indicateurs de gestion sociale tels que taux d'absentéisme, taux de rotation du personnel, d'accidents du travail et des maladies professionnelles dans des hypothèses de dégradation ou d'amélioration des conditions de travail</p> <p>Identifier des dispositions, réglementaires ou non, qui conditionnent la motivation et</p>

<p>2.4 Présenter les mesures que pourrait prendre Coraline BERTHON pour fidéliser le personnel.</p> <p>2.5 Proposer d'autres indicateurs qui pourraient compléter l'analyse de la situation sociale des restaurants BERTHON.</p>	<p>Terminale</p> <p>Première</p>	<p>l'implication du salarié dans une relation de travail donnée.</p> <p>Interpréter quelques indicateurs de gestion sociale tels que taux d'absentéisme, taux de rotation du personnel, d'accidents du travail et des maladies professionnelles dans des hypothèses de dégradation ou d'amélioration des conditions de travail.</p> <p>Mesurer l'activité de travail à l'aide d'indicateurs pertinents.</p>
Dossier 3 – ATELIERS CULINAIRES ET COLLABORATION		
<p>3.1 Justifier la réunion en ligne.</p> <p>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.</p> <p>3.3 Caractériser et illustrer le style de leadership de Coraline BERTHON.</p> <p>3.4 Apprécier la capacité de Coraline BERTHON à traiter les hésitations des chefs de restaurant.</p>	<p>Terminale</p> <p>Première</p> <p>Terminale</p> <p>Terminale</p> <p>Terminale</p> <p>Première</p>	<p>Caractériser les différentes techniques d'animation des équipes et leurs limites</p> <p>Se situer dans un environnement numérique Évaluer sa contribution personnelle à la construction de l'information collective.</p> <p>Caractériser les différentes techniques d'animation des équipes et leurs limites</p> <p>Caractériser le style de leadership</p> <p>Apprécier le niveau de cohésion d'un groupe à partir de phénomènes relationnels simples</p> <p>Décrire, caractériser et analyser les situations de communication à partir de leurs composantes et des phénomènes relationnels qu'elle contribue à développer.</p>
PARTIE 2		
Question posée	Classe	Question(s) de gestion
<p>Les conditions de travail favorisent-elles toujours la performance de l'organisation ?</p>	Première	L'activité humaine constitue t'elle ou charge ou une ressource pour l'organisation ?
	Première	Qu'est ce qu'une organisation performante ?
	Terminale	Comment répondre aux besoins en compétences de l'organisation ?
	Terminale	La gestion des compétences permet-elle de garantir l'employabilité de l'individu ?

1.1 Qualifier la modalité de recrutement envisagée. (2 points)

On attend l'identification de la modalité de recrutement (2 points)

Le recrutement envisagé est un recrutement interne car Pierre LEROY exerce, de fait, les missions d'un chef de cuisine.

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. (12 points)

On attend l'identification de ce que l'entreprise a à gagner et à perdre avec le recrutement interne (6 points) et de ce que le salarié a à gagner et à perdre (6 points).

Les enjeux pour l'entreprise sont les suivants :

Avantages :

- La gestion des carrières permet d'utiliser au mieux le potentiel des salariés et de le développer. Pierre LEROY est actuellement second de cuisine et son potentiel a été relevé.
- C'est un moyen de fidéliser le personnel en lui proposant une évolution de son poste.
- C'est un moyen de l'impliquer en lui accordant de nouvelles responsabilités.
- Pierre LEROY, second de cuisine depuis plus de 5 ans dans le restaurant de Paris connaît bien l'entreprise et son fonctionnement, ses rites et usages. Il est déjà intégré dans la brigade, connaît ses collaborateurs.
- Cette promotion évite un recrutement externe à un poste stratégique. Cela évite les risques liés à l'intégration d'un nouvel arrivant mais aussi limite les délais et les coûts élevés liés à un recrutement externe.

Limites :

- L'entreprise se prive d'une ressource externe qui pourrait lui donner un nouvel élan qui pourrait lui apporter des idées et des procédés nouveaux.
- Sur le plan managérial, Pierre LEROY doit être légitime et mettre en œuvre son autorité dans l'équipe.

Les enjeux pour le salarié sont les suivants :

Avantages :

- C'est une promotion interne qui donne du sens au parcours de Pierre LEROY.
- Cette promotion (mobilité professionnelle ascendante) est une marque de reconnaissance du travail accompli par le salarié.
- C'est une source de motivation.
- Elle limite la prise de risque de Pierre LEROY (il n'aura pas de période d'essai, il connaît son environnement de travail).

Limites :

- Elle peut limiter l'évolution des compétences de Pierre LEROY qui continuera à évoluer dans le même contexte.

1.3 Identifier les intérêts et les limites des modalités de rémunération proposées à Pierre LEROY pour les deux parties. (8 points)

On attend la proposition des intérêts et des limites d'une rémunération variable. (2 points par élément dans la limite de quatre).

Les intérêts sont les suivants :

- elle constitue un levier de motivation et incite le salarié à s'impliquer dans le travail et son restaurant pour en augmenter le chiffre d'affaires,
- elle contribue à fidéliser le salarié car c'est une rémunération variable mais qui n'est pas aléatoire et que toutes les entreprises ne proposent pas,
- elle favorise le travail en équipe.

Les limites sont les suivantes :

- cette prime peut être démotivante car d'autres salariés contribuent à la réalisation du chiffre d'affaires. La prime peut donc diminuer indépendamment de l'implication du bénéficiaire,
- ce type de prime peut avoir un impact négatif lorsque l'atteinte de l'objectif (développement du chiffre d'affaires) se fait au détriment de la qualité du travail.

1.4 Montrer que la rémunération proposée à Pierre LEROY ne suffira pas nécessairement à le fidéliser. (8 points)

On attend qu'il soit montré que la rémunération n'est pas le seul facteur de motivation (2 points par argument dans la limite de trois).

La rémunération est un facteur important. Toutefois, les salariés attachent de l'importance à d'autres facteurs :

- les conditions matérielles de travail : les horaires de travail et leur répartition (sur la journée, la semaine, l'année), le matériel de travail proposé par l'entreprise qui facilitent ou non le travail quotidien (matériel moderne et en bon état de fonctionnement), les locaux de travail,
- le contexte managérial : les qualités d'écoute du manager, la reconnaissance du travail, sa disponibilité. Confiance de la direction, prise en considération des propositions.
- le rythme de travail offert,
- les différents avantages qui pourraient être proposés par l'entreprise.

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

2.1 Repérer et classer les principaux risques professionnels dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. (7 points)

On attend que soient identifiés et classés par catégorie les différents risques professionnels (1 point par risque identifié dans la limite de cinq et 2 points pour la classification).

On identifie les risques physiques et les risques psychosociaux.

Les risques physiques sont :

- les chutes,

- les coupures liées à l'utilisation de matériels tranchants (couteaux, machines à trancher, mixeurs, etc.),
- les brûlures (manipulation de liquides bouillants, travail à proximité de sources de chaleur : feux, fours),
- les douleurs lombaires et troubles musculo-squelettiques, liées aux piétinements et à la position debout, ainsi qu'au port de différentes charges,
- l'exposition aux changements de température et à l'humidité.

Les risques psychosociaux sont :

- le stress lié à un rythme irrégulier et à la concentration de l'activité sur une période réduite (le « coup de feu »),
- la fatigue nerveuse liée à des temps de travail allongés.

2.2 Reconstituer le calcul du taux de rotation pour 2015 et indiquer les intérêts de cet indicateur pour les restaurants BERTHON. (6 points)

On attend la reconstitution du calcul du taux de rotation (2 points) et la justification des intérêts de cet indicateur (1 point pour chaque intérêt dans la limite de quatre).

Taux de rotation 2015 = $[(16+15)/2] / 64 \times 100 = 24,2 \%$. La formule littérale n'est pas exigée.

Les intérêts du calcul du taux de rotation sont qu'il permet de :

- connaître la situation sociale de l'entreprise, le climat social,
- appréhender les conditions de travail,
- mesurer l'évolution des mouvements de personnel,
- prendre des mesures correctives pour fidéliser le personnel,
- se situer par rapport au secteur ou la profession,
- évaluer les effets de dispositifs mis en place pour fidéliser le personnel.

2.3 Analyser le taux de rotation de l'entreprise BERTHON sur les trois dernières années et comparer cet indicateur à celui du secteur. (6 points)

On attend une comparaison des résultats sur les trois années (1 point), une comparaison avec ceux du secteur d'activité (1 point) et l'analyse des résultats observés (1 point par élément dans la limite de quatre).

Comparaison sur les 3 années : la tendance générale du taux de rotation de l'entreprise BERTHON est à la hausse sur la période 2013-2015 (19,5 % à 24,2 %).

On constate qu'après une légère baisse en 2014 (16,7 % contre 19,5 % en 2013), le taux de rotation est en augmentation en 2015

Comparaison avec le secteur : l'analyse de ce taux par rapport au secteur « Hébergement – restauration » montre qu'il est très inférieur (24 % contre 99,7 % pour la moyenne du secteur). L'entreprise présente donc un taux de rotation faible par rapport au secteur.

Analyse des résultats observés : le taux rotation est élevé mais inférieur à celui du secteur.

Cela s'explique par un mouvement du personnel plus important, le nombre de départs et d'entrées ayant fortement augmenté (16 départs et 15 entrées sur l'année 2015).

La pénibilité de la profession tient essentiellement au fait de travailler le dimanche et les jours fériés, de s'adapter à une certaine pénibilité du travail et au stress du coup de feu ou encore d'avoir des horaires décalés, ce qui ne facilite pas la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

Comme l'offre d'emploi est supérieure à la demande dans ce secteur, lorsqu'un salarié ne se plaît pas à son poste, il le quitte sans redouter de ne pas retrouver de travail.

Dans l'entreprise BERTHON, la relative faiblesse du taux de rotation peut s'expliquer par de bonnes conditions de travail dans l'entreprise.

2.4 Présenter les mesures que pourrait prendre Coraline BERTHON pour fidéliser le personnel. (6 points)

On attend le repérage de trois dispositifs de fidélisation qui pourraient être mis en place et leur intérêt (2 points par proposition justifiée).

Coraline BERTHON peut mettre en place des dispositifs de gestion de carrières, adaptés à une PME, qui portent sur la formation et la mobilité professionnelle. Ils permettent de maintenir l'employabilité du salarié et de proposer des parcours professionnels personnalisés qui sont source de satisfaction de l'individu au travail. Le salarié inscrit alors son parcours professionnel dans le cadre des évolutions proposées par son entreprise et lui reste fidèle.

Coraline BERTHON mesure l'importance de la rémunération dans le secteur et pourrait réfléchir à revoir sa structure : d'une part, sous la forme de primes individuelles qui sont une forme de reconnaissance du travail fourni (et de sa qualité) et qui récompensent les efforts du salarié. D'autre part, des primes collectives qui récompensent le travail d'équipe et soulignent son appartenance à une entreprise (cohésion). Les salariés vont bénéficier des efforts du groupe et seront plus fidèles à ce restaurant.

Pourrait également être reconnue la participation à des activités annexes (« L'atelier aux fourneaux ») avec valorisation des idées des équipes des différents restaurants. Les salariés voient leur travail et leurs idées reconnues. Ils se sentent valorisés et restent plus fidèles.

Accepter toute proposition cohérente.

2.5 Proposer d'autres indicateurs qui pourraient compléter l'analyse de la situation sociale des restaurants BERTHON. (5 points)

On attend la proposition de cinq indicateurs pertinents (1 point par indicateur). La formule des indicateurs n'est pas exigée.

Pour les risques physiques (sécurité au travail) : taux de fréquence des accidents du travail qui évaluent la régularité des accidents survenus ; le taux de gravité des accidents professionnels qui permettent d'évaluer la gravité des accidents.

Pour les maladies professionnelles, on peut utiliser le taux de maladies professionnelles qui permet de mesurer les conséquences de l'exposition prolongée d'un salarié à un risque (santé au travail).

Pour l'implication des salariés au travail, on peut calculer le taux d'absentéisme.

Pour la reconnaissance du travail, des indicateurs qualitatifs de satisfaction des salariés peuvent être envisagés.

Toute proposition cohérente est acceptée.

Dossier 3 – ATELIERS CULINAIRES ET COLLABORATION (25 points)

3.1 Justifier la réunion en ligne. (7 points)

On attend la justification du recours à la réunion en tant que technique visant à susciter la coopération sur le projet d'ateliers culinaires (4 points) et du fait que cette réunion soit organisée à distance (3 points).

La réunion permet à Coraline BERTHON :

- d'expliciter le projet d'ateliers culinaires à ses équipes et les raisons qui l'incitent à le mettre en œuvre,
- de présenter les raisons de ses choix à savoir de privilégier des cours accessibles en ligne,
- de recueillir l'avis de ses collaborateurs et leurs idées autour du projet,
- d'identifier les réticences de chacun d'entre eux.

La réunion à distance est adaptée au contexte organisationnel des restaurants BERTHON :

- cette modalité prend en compte l'éloignement géographique des équipes de Bordeaux, Lille et Nantes et les intègre au projet de la même manière que l'équipe parisienne,
- elle est compatible avec les journées de travail des chefs de cuisine et leur second,
- son coût est limité, alors qu'une réunion sur place aurait généré des frais de déplacement importants.

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. (6 points)

On attend la présentation de deux outils et leur justification (3 points par outil).

Des outils de travail collaboratif pourraient favoriser la coopération autour de la mise en place du projet et de son suivi :

- une plateforme collaborative dédiée au projet permettrait de partager des documents utiles à son développement, par exemple les recettes de chacun des chefs, et de questionner collectivement leur pertinence et partager leur présentation et leur mise en forme,
- un blog interne pour poursuivre les échanges en temps réels,
- un site intranet qui pourraient viser les objectifs précédents.

3.3 Caractériser et illustrer le style de leadership de Coraline BERTHON. (6 points)

On attend la caractérisation d'un management de type participatif (3 points) en prenant appui sur des exemples tirés de l'analyse du contexte du cas (3 points).

Coraline BERTHON met en œuvre un management à dominante participative car elle veille à faciliter le travail de l'équipe et à faire coopérer ses chefs aux projets qu'elle souhaite développer dans l'entreprise.

Coraline BERTHON n'a pas hésité à déléguer des tâches à Pierre LEROY ce qui atteste de sa capacité à lui faire confiance, à partager ses savoirs et compétences, à diffuser largement l'information.

De la même manière, en vue de la création des "ateliers", elle sollicite les idées de ses collaborateurs chefs et prend en compte leurs propositions.

("Qu'en penses-tu ?", "on partage nos idées", "vos remarques sont pertinentes", "on en reparle assez vite")

Elle leur laisse de l'autonomie dans le projet (choix des recettes par exemple).

À travers ce projet, elle souhaite aussi valoriser les compétences individuelles et les savoir-faire de ses chefs.

3.4 Apprécier la capacité de Coraline BERTHON à traiter les hésitations des chefs de restaurant. (6 points)

On attend le repérage, dans les échanges au cours de la réunion, de techniques de communication et d'arguments de Coraline BERTHON visant à traiter les hésitations de ses collaborateurs (2 points par élément dans la limite de six points).

Techniques de communication :

Coraline BERTHON fait preuve d'écoute active et d'empathie :

« Bonne idée ! [...] Sur ce point, je vous sais très ingénieuse [...] »

« Vos remarques sont pertinentes [...] »

« Qu'en penses-tu Jean ? [...] »

L'argumentation :

Les arguments de Coraline BERTHON sont également de nature à répondre aux hésitations des collaborateurs :

Argument de communauté : « Partager notre plaisir de cuisiner, stimuler notre créativité de manière collective ! »

Argument de cadrage : « Je vais travailler sur le concept d'un cours à distance. On en reparle assez vite pour préparer un questionnaire de satisfaction. »

PARTIE 2 – 35 points

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

Conseils de correction :

L'évaluation de cette sous-partie est réalisée en s'appuyant sur les critères d'évaluation indiqués dans la note de service n° 2013-091 du 7 juin 2013 (définition de l'épreuve de spécialité dans la série STMG) parue au BO n° 28 du 27 juin 2013.

La grille suivante permet de dresser **un profil** de candidat.e, construit sur ces trois critères, et peut aider à fixer la note :

Cette partie vise à évaluer si le candidat est capable :	Très insuffisant	Insuffisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
De raisonner en confrontant des connaissances générales de gestion à des situations d'organisation				
D'examiner les conditions du transfert des méthodes, des techniques, des outils, à d'autres contextes organisationnels				
De rédiger une réponse synthétique cohérente et argumentée				

Vous trouverez ci-dessous différents éléments de réponse à la question de gestion. Ils ne sont pas exhaustifs et ne prétendent pas épuiser le sujet.

Pour faciliter l'évaluation du profil de la candidate ou du candidat, le correcteur pourra s'inspirer du guide de correction suivant.

Rappel : il n'est pas demandé de structuration particulière de la réponse autre que celle qui peut servir la cohérence et l'argumentation.

Dans sa réponse, la candidate ou le candidat pourra argumenter de diverses façons : opposition d'idées, suite d'arguments servant un point de vue, etc.

Principaux arguments possibles :

Oui car l'attention portée aux conditions de travail (horaires de travail, conditions matérielles de travail, rémunérations attractives, style de management) favorise la motivation et l'implication des salariés ce qui contribue alors à la performance de l'entreprise (productivité accrue, moins d'absentéisme, moins de départs).

De bonnes conditions de travail peuvent développer la fidélisation des salariés et donc la performance :

- les salariés connaissent leur entreprise et y développent les compétences dont a besoin l'entreprise,
- cette stabilité diffuse une image positive de l'entreprise qui contribue à sa performance sociale et donc, indirectement, à sa performance globale,

- la fidélité des salariés génère de moindres coûts liés au taux de rotation.

Non, car l'amélioration des conditions de travail constitue un coût pour les entreprises, qui n'est pas forcément compatible avec la recherche d'économies et d'optimisation dans le cadre de la performance financière. Par exemple, l'amélioration des rémunérations des salariés peut ne pas être compatible avec les objectifs économiques que l'entreprise s'est assignée.

Non, car la recherche de l'amélioration des conditions de travail peut se traduire par des négociations collectives et un dialogue social tendus et nuire à la performance de l'entreprise.

Dans sa réponse, la candidate ou le candidat pourra présenter des éléments relatifs aux conditions de transfert (taille, type d'organisation, nature de l'activité, territoire, etc.) :

Les grandes entreprises et grands groupes ont la possibilité d'offrir des conditions de travail plus avantageuses, en matière de politique salariale, de formation professionnelle continue ou de perspectives d'évolution, de nature à fidéliser les collaborateurs (groupes bancaires par exemple).

A contrario, il est à noter que la renonciation à certains acquis en termes de conditions de travail peut impacter détériorer la motivation et de fait, la performance, à l'instar de l'exemple de Air France.

L'exemple de Google, qui montre l'attention portée aux conditions de travail, celles-ci étant adaptées au profil des salariés, et son impact sur l'image et la performance de cette entreprise.

L'exemple du secteur de la construction peut illustrer les difficultés à améliorer les conditions de travail pour des raisons financières et qui impacte l'attractivité du secteur et sa performance globale.

...

Accepter tout autre exemple pertinent d'organisation ou de secteur d'activité.

Dans le cadre de l'argumentation et du transfert, la candidate ou le candidat pourra mobiliser les connaissances suivantes :

Conditions de travail : ensemble des facteurs matériels, organisationnels, sociaux et psychologiques qui caractérise l'environnement de travail de l'individu.

Motivation : force qui oriente le comportement d'un individu dans son activité de travail.

Performance de l'organisation : elle associe performance économique/commerciale (chiffre d'affaires, parts de marché, fidélité des clients), performance sociale (bilan social, cohésion, indicateurs de gestion sociale), performance financière (rentabilité, profitabilité, dividendes, autofinancement), performance organisationnelle (efficacité et efficience).

Une organisation est performante lorsqu'elle atteint ses objectifs avec des moyens optimaux.