

LeVolum

**L'ESSENTIEL
EN FICHES**

BTS

Nouveau référentiel
BTS MHR
1^{re} & 2^e années

Management en hôtellerie-restauration

Option A
Restauration

Option B
Production culinaire

Option C
Hébergement

-  La communication
-  Le recrutement du personnel
-  L'évaluation et la formation du personnel
-  La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
-  Le management opérationnel



**MISES EN SITUATION
PROFESSIONNELLE**



**SIMULATIONS
ORALES**



Le Volum

L'ESSENTIEL
EN FICHES

BTS

Management en hôtellerie-restauration

Corinne Hacquemand

*Professeur de services et commercialisation
Maître d'hôtel au Lycée des métiers H. Friant,
Poligny*

Denis Courtiade

*Directeur de restaurant au Plaza Athénée,
Paris*

Maquette intérieure : Hung Ho Thanh
Mise en page/infographies : IDT
SG_MB/SM

« Le Code de la Propriété Intellectuelle n'autorisant aux termes de l'article L. 122-5, d'une part, que, les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, que, les analyses et courtes citations dans un but notamment d'exemple et d'illustration, toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite, par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droit est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle. Le Centre Français de l'exploitation de la Copie (20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris) est, conformément à l'article L. 122-10, le seul habilité à délivrer des autorisations de reproduction par reprographie, sous réserve en cas d'utilisation aux fins de vente, de location, de publicité ou de promotion de l'accord de l'auteur ou des ayants droit. »

© Foucher, une marque des Éditions Hatier, Paris, 2019.

Préfaces

Le management est un art qui est loin d'être naturel ! En connaître les fondamentaux est indispensable pour constituer une équipe motivée, s'imposer en tant que cadre et atteindre les objectifs liés aux métiers de l'hôtellerie-restauration. De mon expérience, c'est avec plaisir que je partage avec vous quelques suggestions sur ma vision du management.

Le recrutement est primordial et doit être soigné afin de composer une équipe efficace où chacun de ses membres a la capacité de travailler en harmonie.

Une fois votre belle équipe créée, vous devez former avec succès vos collaborateurs. Ce travail est quotidien, vous montrez l'exemple et connaissez parfaitement le métier, d'où l'importance de la notion de polyvalence dans vos formations.

Pour assurer une dynamique d'équipe, la communication est précieuse et passe par votre capacité à écouter, échanger et surtout à vous remettre en question. Restez cohérents entre vos paroles et vos actes. Votre équipe est votre reflet.

Une bonne dynamique et un bel esprit d'équipe sont sans aucun doute la clé du succès. L'évaluation individuelle permet de conserver une grande motivation. Pour cela, il est important de développer l'autonomie de vos collaborateurs, qu'ils se sentent accompagnés et reconnus pour leur travail. N'oubliez pas de les remercier quand le travail est bien fait.

Le chemin est long et demande un grand investissement personnel. Le management opérationnel nécessite une rigueur de tous les jours : répéter les instructions, être proche de l'équipe, l'encourager avec sincérité. Dites ce que vous faites et faites ce que vous dites ! Il faut de la confiance et un respect de la part de tous.

En tant que manager, vous êtes responsable de la réussite de votre équipe et vous avez l'obligation d'accompagner chacun des individus vers le succès en développant leurs compétences et en gardant à l'esprit la gestion des évolutions de carrières. Les équipes changent, les compétences évoluent : le travail accompli n'existe pas, chaque jour est nouveau et c'est une grande joie de s'entourer d'une équipe formidable afin de satisfaire ensemble une clientèle exigeante !

Je vous souhaite une très belle réussite professionnelle.

Sonia Papet

Chef Concierge Clés d'Or
Le Bristol, Palace, Paris

Le tourisme gastronomique est né au ^{xx}e siècle. Il est devenu de plus en plus populaire grâce à l'accroissement du temps dédié aux loisirs et grâce au développement des transports. Ce tourisme consiste à découvrir toutes les facettes d'un patrimoine culinaire et la personnalité de la cuisine d'un chef, mais il va plus loin car c'est aussi se cultiver à travers l'histoire, la culture d'un pays et la rencontre des producteurs dans les domaines agricole et viticole.

Pour nous, professionnels de l'hôtellerie-restauration, c'est un vrai challenge de s'investir dans cette culture du tourisme, de faire en sorte que nos hôtes vivent chez nous un moment d'exception où l'humain a toute sa place. Cela commence par une bonne communication dès la réservation, puis ensuite l'accueil, l'installation et enfin l'expérience vécue dans nos lieux jusqu'au départ. Tous les détails comptent : les lieux, l'ambiance, le contact, la convivialité.

L'hôtelier-restaurateur se doit d'être un excellent manager, non seulement avoir une bonne vision de son entreprise, mais aussi la partager avec ses collaborateurs. Cela passe par le bon recrutement, l'organisation, les encouragements et dans cette société où tout va très vite, l'humain a toute sa place. C'est une source de motivation et d'inspiration qui donne du sens à ce bel esprit de ces métiers nobles « d'être au service de ».

Régis Marcon

Restaurant Régis & Jacques Marcon Saint-Bonnet-Le-Froid
3 macarons Michelin

Nos métiers d'accueil, de service et finalement de dévotion reposent sur une triade immuable « clients / artisans / collaborateurs ». On se doit de savoir conjuguer habilement ces trois dimensions.

Si l'épanouissement de nos hôtes dans nos salles de restaurant est au cœur de notre quotidien et si les diamants bruts magnifiés de nos producteurs (nos maraîchers, nos paysans, nos vigneron et autres hommes et femmes des terroirs) sont une préoccupation, la mise en avant de nos collaborateurs est comme un sacerdoce, une sorte de combat sans trêve que nous nous devons de remporter. Pourquoi ? Pour la simple raison qu'eux seuls nous permettent la pleine mise en valeur et la réalisation du duo formé par nos convives et nos artisans.

Émetteurs, récepteurs, acteurs... Aujourd'hui, nos partenaires, bien plus que de simples collaborateurs, sont les talents de demain. Demain s'écrit ce jour, en ne nous limitant pas uniquement à une simple embauche mais à une forme d'élévation, de construction et de valorisation de nos équipes. Les réseaux sociaux pour ne citer qu'eux, synonymes de la communication actuelle, sont un faire-valoir de nos biens les plus précieux : nos employés !

Notre aptitude à savoir, et donc faire-savoir, se doit de trouver encore plus de résonance. Enfin, comme pour toute victoire, la réussite doit s'inscrire dans le collectif, dans un humain qui prime face à l'individualité, ayant comme seule quête l'élévation de l'autre.

De merveilleux univers s'ouvrent à nous en ce sens.

Antoine Pétrus

Directeur général, restaurant Taillevent Paris
MOF sommelier
MOF Maître d'hôtel, service et arts de la table

Avant-propos

Dès le départ, il y a une douzaine d'années, notre rencontre professionnelle nous a amenés à échanger, au-delà de la dimension technique des métiers de l'hôtellerie-restauration, sur l'importance du management des équipes de travail au sein des entreprises.

Chacun avait à apporter à l'autre ses visions. L'une était pratique, l'autre académique, mais elles étaient surtout complémentaires. Denis l'exerçait chaque jour en tant que directeur du restaurant 3 étoiles Alain Ducasse au Plaza Athénée et dans ses missions auprès des nouvelles générations avec les membres de son association « Ô Service des talents de demain », et Corinne l'enseignant en BP Gouvernante, en BTS HR et dans la rédaction de cours pour le CNED en BTS Responsable de l'hébergement et en licence professionnelle.

En conjuguant donc depuis longtemps nos expériences respectives « pro et prof », nous nous sommes donnés comme mission de **transmettre nos valeurs aux talents de demain** et sommes convaincus que **le management opérationnel est un savoir-faire primordial qui doit être maîtrisé par les futurs managers** dans notre industrie afin de fidéliser et de faire grandir les équipes.

Tous deux déjà investis dans la rédaction d'articles sur le sujet, puis initiateurs du concours « Il était une fois le Maître d'Hôtel de demain », nous avons accueilli la création du **nouveau BTS Management en hôtellerie-restauration (BTS MHR)** avec satisfaction et avons structuré cet ouvrage autour des savoirs et notions attendus pour ce diplôme. Nous avons souhaité y apporter notre **vision contemporaine et des nouvelles clefs** prenant en compte les évolutions des équipes et de leurs attentes.

À l'heure actuelle, les métiers de l'hôtellerie-restauration doivent retrouver leur attractivité : le management opérationnel est l'une des dimensions, sinon « la » dimension, qui permettra sans aucun doute d'y parvenir.

Nous espérons donc que cet ouvrage, rédigé à quatre mains, **aidera les managers d'équipes (que ce soit en restaurant, en cuisine ou en hébergement)**, tant actuels que futurs, à mieux **maîtriser ces compétences managériales**, à se réaliser personnellement et à devenir à leur tour des **guides pour les générations à venir**.

Les auteurs,
Corinne Hacquemand et Denis Courtiade

Sommaire

Partie 1 LA COMMUNICATION

FICHE 1	Le processus de communication interpersonnelle	10
FICHE 2	La communication verbale et non verbale	12
FICHE 3	Le climat relationnel et le conformisme	16
FICHE 4	Les obstacles à la communication	19
FICHE 5	La perception et le filtrage	22
FICHE 6	Les malentendus	24
FICHE 7	Les critères d'une communication efficace	26
Exercices		30

Partie 2 LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL

FICHE 8	Les étapes du processus de recrutement	36
FICHE 9	Le recrutement interne et le recrutement externe	39
FICHE 10	L'évolution des pratiques de recrutement	42
FICHE 11	La fiche et le profil de poste	44
FICHE 12	La formalisation de l'offre d'emploi	48
FICHE 13	La recherche des candidatures (<i>sourcing</i>)	50
FICHE 14	La présélection des candidats	55
FICHE 15	La préparation de l'entretien de recrutement	58
FICHE 16	La conduite de l'entretien de recrutement	64
FICHE 17	L'accueil du nouveau collaborateur	68
FICHE 18	L'intégration du nouveau collaborateur	71
Exercices		74

Partie 3 L'ÉVALUATION ET LA FORMATION DU PERSONNEL

FICHE 19	Les enjeux et le cadre réglementaire de la formation professionnelle continue	80
FICHE 20	Les besoins de formation et le plan de formation	82
FICHE 21	Les différents dispositifs de formation professionnelle	86
FICHE 22	Le management des connaissances : enjeux et méthodes	90
FICHE 23	Transmettre une connaissance	93
FICHE 24	La réglementation de l'évaluation du personnel	97
FICHE 25	Les critères et les modalités de l'évaluation du personnel	99
FICHE 26	L'entretien d'évaluation et l'entretien professionnel	104
FICHE 27	La préparation et la conduite de l'entretien d'évaluation	109
Exercices		114

Sommaire

Partie 4 LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES (GPEC)

FICHE 28	La détection et la valorisation des talents	122
FICHE 29	Les qualifications, les compétences et l'employabilité	124
FICHE 30	La définition de la GPEC	127
FICHE 31	Les enjeux de la GPEC	129
FICHE 32	Le cadre réglementaire de la GPEC	131
FICHE 33	Les outils de la GPEC : mobilité, VAE et bilan de compétences	135
Exercices		138

Partie 5 LE MANAGEMENT OPÉRATIONNEL

FICHE 34	La diversité des styles de management	142
FICHE 35	Le management adapté au niveau d'autonomie du collaborateur	148
FICHE 36	La gestion participative de l'équipe de travail	153
FICHE 37	Les phénomènes de pouvoir	156
FICHE 38	L'autorité hiérarchique et le leadership	160
FICHE 39	La productivité de l'équipe de travail	164
FICHE 40	Les théories de la motivation au travail	167
FICHE 41	Les leviers de la motivation au travail	171
FICHE 42	La fidélisation de l'équipe de travail	178
FICHE 43	Les sources et les types de conflits	180
FICHE 44	La gestion des conflits	184
FICHE 45	La cohésion de l'équipe de travail	189
FICHE 46	La culture d'entreprise	192
FICHE 47	Le management interculturel	195
FICHE 48	La résistance au changement	198
FICHE 49	Le briefing et le débriefing	202
FICHE 50	L'entretien de mise au point (recadrage)	205
FICHE 51	Les conditions de travail, les risques psychosociaux et le bilan social	208
Exercices		215

CORRIGÉS	226
-----------------	-----

Carnet d'applications	247
------------------------------	-----



LA COMMUNICATION

FICHE 1	Le processus de communication interpersonnelle	10
FICHE 2	La communication verbale et non verbale	12
FICHE 3	Le climat relationnel et le conformisme	16
FICHE 4	Les obstacles à la communication	19
FICHE 5	La perception et le filtrage	22
FICHE 6	Les malentendus	24
FICHE 7	Les critères d'une communication efficace	26
Exercices		30

Le processus de communication interpersonnelle

La communication est un processus composé de plusieurs éléments qui entrent en relation, chacun jouant un rôle important. Communiquer ne consiste pas seulement à transmettre un message, il faut que celui-ci soit compris grâce au partage d'un code commun. Tous les métiers du domaine de l'hôtellerie-restauration nécessitent la communication, que ce soit auprès des clients, de l'équipe de travail ou des partenaires extérieurs. Communiquer est au cœur des activités professionnelles.

1 Les types de communication

Il existe 3 grands types de communication :

- la **communication de masse** : elle s'adresse à un public le plus vaste possible, composé d'individus hétérogènes et anonymes. Il s'agit notamment de la télévision, la presse, la radio ;
- la **communication de groupe** : elle s'adresse à un groupe restreint de personnes ciblées. Il s'agit des réunions dans une entreprise, du message d'un entraîneur à son équipe, du briefing de début ou de fin de service, etc. ;
- la **communication interpersonnelle** (appelée aussi communication comportementale) : elle s'établit entre deux personnes, au minimum, qui ont des interactions. La communication interpersonnelle permet d'échanger des informations, des idées, des émotions...

2 Les composants de la communication

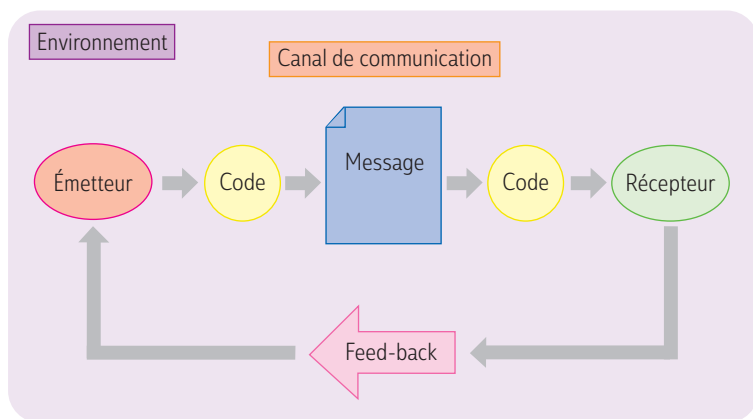
- L'**émetteur** : c'est celui qui a un message à transmettre. Il a son propre cadre de référence, c'est-à-dire ses valeurs, ses croyances, ses connaissances, ses besoins, ses expériences personnelles.
- Le **récepteur** : c'est celui à qui on transmet le message. Il a lui aussi son propre cadre de référence. Il peut s'agir d'un client, d'un membre de l'équipe, de son supérieur hiérarchique, d'un fournisseur, etc.
- Le **message** : c'est l'information à transmettre au récepteur. Les informations sont variées et nombreuses dans le cadre professionnel (accueil d'un client, consignes de travail à un collaborateur, transmission d'une commande du restaurant à la cuisine, transmission d'une information sur l'état d'une chambre de la gouvernante à la réception, entretien avec un fournisseur, etc.). Lorsqu'un message contient de nombreuses informations, on dit qu'il est « entropique ».
- Le **canal de communication** : c'est le moyen par lequel passe l'information. Il peut s'agir d'un tête-à-tête, d'un appel téléphonique, d'une lettre, etc.
- L'**environnement** : c'est le contexte dans lequel se déroule la communication (lieu, atmosphère, ambiance, etc.).

- Le **feed-back** : c'est la communication en retour du récepteur vers l'émetteur, la preuve qu'il a écouté et qu'il a compris le message ou pas. Dans ce dernier cas, le récepteur peut vouloir poser des questions.
- Le **code** : il est utilisé par l'émetteur pour encoder son message et par le récepteur pour le décoder. Il dépend du cadre social de chacun, du métier, de la nationalité... Plus le code de communication correspond à celui de l'interlocuteur, mieux le message est compris.

3 Le processus de communication

■ Tous ces composants jouent un rôle lors d'une communication entre des individus. On peut donc les représenter selon le schéma suivant :

↓ *Schéma de la communication*



■ Le processus de communication est un **processus sous forme de boucle** : le message est transmis d'un émetteur vers un récepteur (chacun étant en réalité tour à tour émetteur et récepteur). Les acteurs de ce processus reçoivent chacun un feed-back de l'autre, sans lequel il n'y aurait pas réellement de communication interpersonnelle.

REMARQUE

« Nous pensons que nous voyons le monde tel qu'il est, alors qu'en fait, nous voyons le monde tel que nous sommes. » Stephen R. Covey (écrivain)

La communication verbale et non verbale

Si le principe de la communication verbale paraît évident, il faut garder à l'esprit que « ne pas parler, c'est quand même communiquer ». En effet, la communication verbale et la communication non verbale sont deux éléments indissociables. La communication verbale passe par le langage et la communication non verbale par le corps. Dans les métiers de l'hôtellerie-restauration, ces deux types de communication sont omniprésents.

1 La communication verbale

La communication verbale s'établit à travers le langage. On dit alors que le **canal de communication est verbal**. Cependant, la notion de langage ne s'arrête pas aux simples mots choisis et prononcés. Différents éléments entrent dans la communication verbale :

ÉLÉMENTS DE LA COMMUNICATION VERBALE	IMPACTS SUR L'INTERLOCUTEUR
Le langage	Un même mot n'a pas le même sens pour tout le monde. Exemple : si on vous demande de rapporter une pile d'assiettes, combien allez-vous en rapporter ? Il faut être précis dans le choix des mots lorsque l'on communique au sein de l'équipe. Le registre de langage choisi (familier, courant ou soutenu) est également important pour les échanges.
Le ton	Une phrase prononcée peut avoir plusieurs sens selon le ton que l'on emploie. Ainsi, il vaut mieux éviter l'ironie face à un collaborateur car la phrase pourrait être mal interprétée.
Le débit de parole et l'articulation	Il faut adapter sa communication en fonction du type d'interlocuteur. Exemple : si vous vous adressez à quelqu'un qui ne parle pas (ou peu) votre langue, le débit de parole , l' articulation et le choix des mots ont une grande importance dans la compréhension du message.
La force de la voix	Si on communique dans un environnement bruyant ou face à un public nombreux (pour un briefing de service par exemple), il faut adapter la force de sa voix pour être audible. Cependant, il ne faut pas en abuser, surtout en tant que manager. Des études montrent que les interlocuteurs n'écoutent pas davantage quelqu'un qui hurle, bien au contraire.
Le timbre de la voix	Le timbre de la voix est propre à chaque personne. Il peut varier en fonction de différents facteurs (la fatigue, l'état d'esprit...) et ainsi trahir un stress (timbre plus aigu) ou de la colère .
L'accentuation	Accentuer certains mots permet d' apporter davantage de conviction à un discours.
Les silences	Ce sont des outils intéressants dans la communication verbale. Un silence après une phrase oblige l'auditeur à imaginer la suite, souligne ce qu'on vient de dire et donne davantage de poids au propos . Il faut penser à les utiliser.

2 La communication non verbale

■ Les différents vecteurs de la communication non verbale sont : l'apparence, la posture, les gestes, le regard et l'expression du visage.

■ **Nous communiquons davantage avec des éléments non verbaux** (70 % au minimum et jusqu'à 90 % selon différentes études menées sur ce point) qu'avec des éléments verbaux. En hôtellerie-restauration, les équipes de travail doivent y être sensibilisées.

■ Le manager doit toujours garder à l'esprit la notion d'« effet miroir », c'est-à-dire la vision qu'ont les autres de lui. S'il doit imposer des règles et des codes à ses collaborateurs, il doit avant tout les appliquer à lui-même et être **exemplaire**. L'exemplarité, notamment en matière de communication non verbale, doit être l'un des fondamentaux du manager.

ÉLÉMENTS DE LA COMMUNICATION NON VERBALE	IMPACTS SUR L'INTERLOCUTEUR
L'apparence  <i>L'uniforme</i>	Elle est primordiale dans les métiers de l'hôtellerie-restauration où la notion d'uniforme permet de codifier les fonctions de chacun, mais aussi de créer un sentiment d'appartenance. L'apparence joue donc un rôle important dans la communication avec autrui et influence notablement les réactions. Prendre soin de son apparence est une forme de respect d'autrui mais aussi de soi. Le maître-mot est l'exemplarité.
La posture  <i>La posture de partage</i>  <i>La posture de rejet</i>	• Il existe 4 grandes familles de postures : - les postures de soumission : le corps se contracte pour prendre peu de place, pour se faire « le plus petit » possible (tête rentrée dans les épaules, buste courbé en avant, épaules basses, rentrées vers le thorax, etc.) ; - les postures de domination : dans une attitude de domination, à l'inverse, nous faisons notre possible pour paraître « plus grand » (tête et menton relevés, un bras levé, cage thoracique gonflée, etc.) ; - les postures de partage : ces types de postures montrent que la personne s'implique réellement dans la communication, qu'elle est soucieuse de partager ses idées, de coopérer, de participer (buste droit et penché vers l'avant, bras ouverts, mains dirigées vers l'interlocuteur, etc.). C'est cette posture qu'il convient d'adopter en situation d'accueil d'une personne ; - les postures de rejet : c'est la posture du boxeur ou de l'escrimeur qui se mettent de profil pour éviter la riposte de leur adversaire. En dehors de ces situations sportives, ces postures peuvent traduire la timidité mais aussi la menace (tête en arrière par rapport aux épaules, buste de profil, bras croisés « en barrière », etc.). • Il est intéressant d'analyser les changements de posture de l'interlocuteur et d'en tenir compte dans la communication. De plus, la synchronisation des postures, qui est le fait d'adopter une posture proche de celle de notre interlocuteur, facilite la communication.