

**Bac 2018**  
**Épreuve de spécialité Ressources Humaines et Communication**  
**Séries STMG**

**Partie 1 Maguro Sushi**

**Dossier 1 : Sécurité et bien-être**

Q1 : Repérer et qualifier les risques professionnels chez MAGURO SUSHI (MS). Justifier la réponse.

Les salariés de l'entreprise MS subissent des risques d'accidents du travail, qui correspondent à des événements ponctuels, soit sur leur lieu de travail, soit sur le trajet domicile/travail. Exemple : coupure, brûlure.

Les salariés subissent également des maladies professionnelles, particulièrement des troubles musculo-squelettiques, du fait de la répétition de gestes. Exemple : gestes et postures pénibles

Enfin, un stress se développe, ce qui indique la présence de risques psychosociaux

Q2 : Analyser l'évolution de la situation concernant les ressources humaines de MS

Les indicateurs sociaux présentés en annexe 1 nous indiquent une explosion du taux d'absentéisme entre 2015 et 2017 : + 21 % et proche du double du taux d'absentéisme du secteur (4,59 % au niveau secteur pour 8,16 dans l'entreprise).

Les accidents du travail se révèlent également trop nombreux, le taux de fréquence a progressé de +50 % entre 2015 et 2017. Le taux de l'entreprise est également beaucoup plus élevé que celui du secteur. (18,32 au niveau secteur pour 23,10 au niveau de l'entreprise)

L'effectif a par contre bien progressé : + 7 salariés en 2 années, soit +15 %.

Les salariés restent fidèles à l'entreprise, le taux de rotation étant en baisse sur les deux années et inférieur au taux du secteur.

Par contre, la charge de travail est perçue comme non satisfaisante en grande majorité en 2017 (par 88 % des salariés) alors que cet avis ne recueillait que 47 % en 2015.

On retrouve la même tendance au niveau du sentiment d'organisation du travail.

Par contre, le style de management n'est pas remis en cause (65 % d'avis favorable, en 2015 comme en 2017).

Q3 : Présenter les conséquences de cette évolution pour les membres du personnel et MS.

Conséquences pour les salariés :

- Démotivation

- Risque accru d'accident du travail
- Absentéisme
- Démission

Conséquences pour l'entreprise :

- Baisse de la qualité de service.
- Risque de départ des meilleurs salariés.
- Dégradation de l'image, au niveau des clients, mais aussi des futurs candidats (marketing RH).
- Augmentation des coûts liés aux accidents du travail et à l'absentéisme.
- Désorganisation en augmentation.

Q4 : Proposer des mesures pour améliorer les conditions de travail chez MS.

- Recruter de nouveaux salariés afin de baisser la charge de travail.
- Équiper les restaurants d'outils numériques facilitant la communication entre les services.
- Développer les réunions d'équipe afin de résoudre les problèmes localement si possible.
- Équiper les salariés d'outils de sécurité (gants de protection, lunette...).

## **Dossier 2 : Recrutement et intégration**

Q1 : Montrer l'intérêt de recruter une ou un manager de restaurant.

Le recrutement d'une ou un nouveau manager doit permettre de :

- Assurer des visites régulières de tous les restaurants afin de les animer, de les aider à trouver des solutions et les « épauler ».
- Éviter le surmenage de la manager actuelle (Edwige).
- Assurer un meilleur suivi des performances commerciales et être garant de la qualité de service dans les restaurants.
- Remonter les informations auprès du dirigeant.

Q2 : Repérer les qualifications et compétences attendues pour le poste de manager de restaurant.

Compétences : Capacité d'un individu à mettre en œuvre son savoir-faire, savoir et savoir être dans un contexte professionnel.

Qualifications : Savoir acquis au cours des études ou d'un parcours professionnel.

Compétences attendues :

- Savoir animer et coordonner des équipes de cuisine.
- Gérer les stocks, respecter les procédures administratives et gérer administrativement le personnel.
- Mettre en œuvre la politique commerciale.
- Disposer de qualités relationnelles et être dynamique.

Qualifications attendues :

- Titulaire d'un BAC+5 dans la filière hôtelière.

- Expérience de deux années au moins dans la direction d'un restaurant.
- Disposer d'une certification dans le domaine de l'hygiène et la sécurité alimentaire.

Q3 : Identifier les modalités de recrutement envisagé par Tao Grison pour le poste de restaurant. Justifier.

Recrutement externe (à la différence du recrutement interne)

Le recrutement externe s'impose au dirigeant puisqu'aucun de ses salariés ne dispose des qualifications attendues.

Q4 : Proposer des méthodes de recherche pertinentes de candidats pour le poste de manager restaurant.

La communication de cette offre d'emploi doit s'effectuer par :

- Enregistrement sur des sites internet d'offre d'emploi (type : cadremploi, monsterjob, pôle emploi...).
- Contacter les services de Pôle emploi pour une recherche à l'aide de leur vivier.
- Enregistrement de cette offre sur la rubrique, « Nous rejoindre », du site internet de l'entreprise.
- Effectuer une recherche à l'aide des réseaux sociaux, particulièrement en utilisant des mots-clés sur LinkedIn.

Q5 : Présenter les actions à envisager pour intégrer au plus vite ce nouveau personnel.

L'intégration d'un salarié est une étape importante dans sa motivation et sa fidélité. Il faut prévoir :

- Son « pré-accueil » : anticiper tous les besoins avant l'arrivée du salarié (équipements matériels, parcours d'intégration, information auprès des autres salariés)
- Fixer un parcours d'intégration complet
- La signature des documents contractuels le jour de son arrivée
- Nommer un tuteur afin de l'accompagner dans sa découverte de l'entreprise
- Prévoir des entretiens réguliers et fréquents avec le dirigeant.

### **Dossier 3 : Communication et conflit**

Q1 : Qualifier la forme et la source du conflit.

Il existe 4 types de conflit :

- Les conflits d'objectifs : ils proviennent de divergences d'intérêts entre des personnes ou des groupes.
- Les conflits d'opinions : ils relèvent des différences de valeurs et de croyances.
- Les conflits affectifs, de nature psychologique : ils résultent de frictions entre personnalités différentes. Ce sont les plus difficiles à dépasser.
- Les conflits de comportement : ils proviennent de la manière d'être d'un individu ou d'un groupe aux yeux des autres.

Le conflit qui oppose les salariés aux managers est un conflit d'intérêts (ou d'objectif) mais aussi un conflit de comportement :

Conflit d'objectif : les salariés veulent travailler dans un environnement correct

Les managers veulent développer le rendement des restaurants

Conflit de comportement : Frank Dubois a un comportement inadapté en insistant sur la nécessité de « remise en question » par les équipes.

Selon la forme :

– Le conflit ouvert est exprimé : les acteurs qui le vivent verbalisent leur ressenti, leurs opinions, leurs revendications. Les managers partent en claquant la porte.

Q2 : Caractériser les comportements d'Edwige et de Frank lors de la réunion.

Ils adoptent tout d'abord une attitude agressive en accusant les équipes de ne pas se remettre en cause.

Puis, ils adoptent la fuite, puisqu'ils quittent la réunion en claquant la porte et sans avoir trouvé de solution.

Q3 : Proposer des modalités de dépassement de conflit.

Il existe 3 modes de dépassement de conflit :

- La négociation :

La négociation est l'ensemble des démarches qui visent à renouer le dialogue pour parvenir à un accord.

- La médiation :

La médiation est le fait de rapprocher des parties en opposition grâce à l'intervention d'une personne externe au conflit, le médiateur.

- L'arbitrage, le recours hiérarchique :

L'arbitrage fait appel à la décision d'une personne extérieure, le plus souvent par recours à la hiérarchie.

Ici, la négociation semble être la meilleure solution, puisqu'elle permettrait de renouer le dialogue entre les managers et les équipes. Chaque partie doit développer son écoute vis-à-vis de l'autre et trouver ensemble les bonnes solutions.

Le recours hiérarchique est possible mais ne résoudra pas à long terme le conflit entre les équipes et les managers.

Q4 : Montrer l'intérêt de mettre en place des outils numériques pour répondre aux difficultés rencontrées par MS.

La mise en place d'outils numériques peut permettre de :

- Gagner du temps

- Partager les bonnes façons de faire

- Communiquer sur les aides que certains peuvent apporter à d'autres
- Transmettre les informations plus rapidement entre les différents services d'un restaurant
- Permettre aux managers de disposer d'outils de mesure permettant des comparaisons et la fixation d'objectifs plus réalistes.

Q5 : Apprécier la valeur perçue par les clients de MS et en déduire les risques pour l'entreprise.

La e-réputation est un élément marketing très important. Les clients consultent désormais largement les avis des autres consommateurs avant de se décider à acheter ou à utiliser un service.

Actuellement, l'appréciation des clients quant au restaurant n'est pas bonne. La note moyenne est de 5,3 sur 10.

Les commentaires signalent également de vrais problèmes de qualité de service et d'organisation interne. La cuisine est appréciée, mais les avis concernant le temps d'attente sont sévères.

Le risque pour l'entreprise est une dégradation de son image, de sa réputation et donc de sa fréquentation. Si l'image se dégrade trop longtemps, il sera très difficile d'inverser la tendance.

## Partie 2 : question de gestion

### **La mise en place d'un dispositif d'intégration des salariés suffit-elle à améliorer la cohésion dans l'organisation ?**

Le dispositif d'intégration regroupe toutes les étapes d'un processus de recrutement réussi. La cohésion de l'organisation s'exprime par un sentiment d'appartenance de la part des salariés, une culture d'entreprise forte et porteuse de valeur et une organisation fluide. Cette cohésion dans l'organisation peut se mesurer par quelques indicateurs sociaux, comme le taux de turn-over (qui mesure la fidélité des salariés) et le taux d'absentéisme. Elle peut également se mesurer à l'aide des indicateurs commerciaux (chiffre d'affaires, part de marché et fidélité client) et par des indicateurs financiers (rentabilité et profitabilité).

Le dispositif d'intégration débute par la rédaction de la fiche de poste qui reprend les tâches et positionnement de chacun. Cette fiche évite les doublons de mission et répartit bien le travail, elle constitue donc un bon moyen de cohésion.

Ensuite, l'intégration se poursuit par le pré-accueil, qui lui aussi favorise la cohésion. En effet, dans ce pré-accueil, l'entreprise communique auprès des salariés l'arrivée de la nouvelle recrue, ce qui va permettre une meilleure intégration et un meilleur partage.

Le tutorat est également un élément fort d'une bonne intégration. Grâce à ce tutorat, où un tuteur va accueillir et accompagner pendant le temps nécessaire le nouveau salarié, les valeurs de l'entreprise, sa culture, ses us et coutumes, son mode de communication, seront transmises au nouveau. Ainsi, la cohésion sera préservée auprès de tous les membres de l'équipe.

Les entretiens réguliers entre le nouveau salarié et son manager participent également au dispositif d'intégration.

Dans le cas où tout va bien, ces entretiens sont l'occasion d'échanger sur les forces de l'entreprise, le salarié se sent intégré et donc développe naturellement le sentiment de cohésion.

Dans le cas où les dissonances sont trop importantes, ces entretiens peuvent servir à interrompre la collaboration (rupture de la période d'essai) et donc sauvegarder ainsi la cohésion du reste de l'organisation.

Bien sûr, ces dispositifs d'intégration ne suffisent pas à développer la cohésion, d'autres critères sont à prendre en compte, comme le style de management, le partage du pouvoir et le partage des bénéfices, le sentiment d'équité et le respect des collaborateurs.