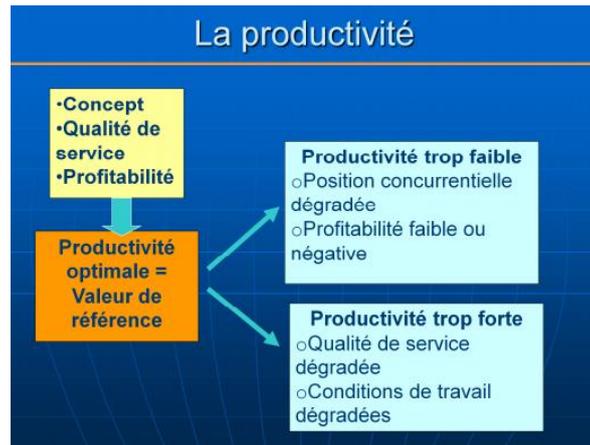






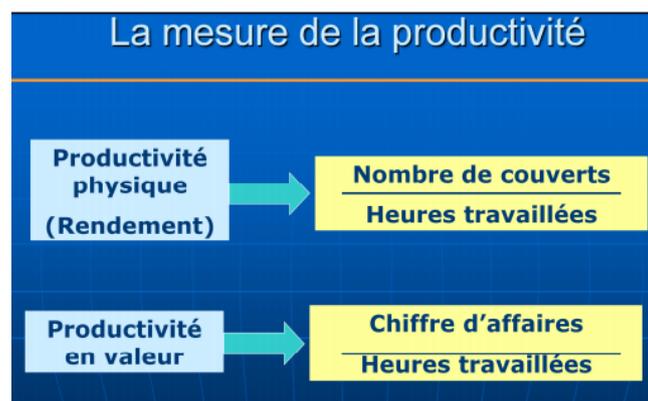
## Document 1 : La productivité du travail en HR

Au sens large, la productivité est le rapport entre les quantités produites (ou leur valeur ajoutée, VA) et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. Les chaînes d'hôtel et de restaurants déterminent la productivité optimale à atteindre en fonction du concept, de la qualité de service souhaitée et de la rentabilité. Cette productivité devient la valeur de référence, la norme, mesurée au moins chaque mois, à partir de laquelle sont évaluées les équipes. Cette productivité optimale n'est pas la productivité maximale. En effet, une productivité trop forte dégrade la qualité de service et les conditions de travail. C'est ce qui se passe par exemple lorsque les prévisions de fréquentation ne sont pas fiables et que l'on fait travailler les équipes en sous-effectif. Bien sûr, une productivité trop faible dégrade la position concurrentielle et la rentabilité. L'efficacité du travail est mesurée par la productivité.



Les indicateurs de productivité permettent de mesurer les gains de productivité. Ils peuvent être classés en deux catégories. Il y a tout d'abord les indicateurs de productivité physique, encore appelés indicateurs de rendement. Ils mettent en relation deux grandeurs physiques par exemple « nombre de couverts servis » ou de « chambres louées » / « Nombre d'heures travaillées ». Ce sont les plus pertinents car leur évolution dépend de la seule productivité. En hébergement, il est possible de calculer « le nombre de chambres louées ou disponibles » / « l'effectif » qui permet les comparaisons avec les autres entreprises ou « le nombre de chambres louées » / « le nombre d'heures du personnel « étages » » qui permet de mesurer le rendement en hébergement.

La productivité peut être mesurée en valeur. Dans ce cas, le numérateur est une valeur monétaire et non pas physique. Le CA étant le produit de l'addition moyenne par le nombre de repas, le risque est de voir évoluer le ratio à cause de l'addition moyenne. Ils permettent de vérifier si les objectifs sont atteints, de prévoir les effectifs et les plannings, d'établir des comparaisons avec d'autres unités de production. La productivité peut être mesurée en valeur. Le taux de productivité horaire par employé doit être, pour un restaurant, entre 50 et 60 € par heure et 30 € de l'heure pour la restauration rapide.



Pourquoi les gains de productivité sont-ils aussi importants ? Ils donnent en fait des marges de manœuvre aux dirigeants pour améliorer la situation de l'entreprise.

- La première utilisation possible des gains de productivité est de permettre de baisser les prix à profit constant et donc de permettre d'élargir le marché. L'entreprise qui peut baisser ses prix à profit constant améliore sa position concurrentielle.
- Les gains de productivité améliorent le cash-flow à prix et rémunérations constantes. Améliorer le Cash-Flow permet soit de mieux rémunérer les capitaux propres, soit de disposer de ressources d'autofinancement supplémentaires pour se désendetter ou investir.
- Enfin, les gains de productivité peuvent servir à améliorer les rémunérations. C'est ce qui s'est passé dans l'industrie au cours du siècle dernier.

Le plus souvent, l'entreprise utilisera les gains de productivité dans les trois directions à la fois selon un dosage qui dépendra de sa position concurrentielle, de sa situation financière et du rapport de force employeur/employés pour le partage des gains de productivité.

<https://www.lhotellerie-restauration.fr/blogs-des-experts/>

Le restaurant Bro'chouette, spécialisé dans les brochettes, implanté dans la région toulousaine, emploie 4 personnes et sert 70 repas en moyenne par jour. Il propose une cuisine simple. Le responsable vous demande une analyse des besoins en effectifs et de la répartition du travail.

	2016	2017	Ecart
Nombre de repas servis	19 740	20 870	
Effectif	4	4	
Charges de personnel	23 760	23 840	
Heures réalisées	7 332	7 715	
Ticket moyen	13,50	13,50	
CA			
Productivité horaire en nombre de clients servis (Productivité physique du travail)			
Productivité par salarié			
Productivité horaire du travail			

- 1) Complétez le tableau
- 2) Que concluez-vous ?

- 3) Complétez le I du cours sur la productivité du travail

## Document 2 : Power Point PDF sur l'OST

### Document 3 : Le travail en cuisine

Une fois j'ai travaillé comme chef. J'ai pris mon temps pour étudier mon intérêt pour la nourriture. Être cuisinier, ce n'était pas comme être cuisinier, cela m'a enseigné la discipline, la hiérarchie et l'ordre - des compétences essentielles pour travailler avec une équipe dans un environnement chaud et sous haute pression.

Travailler dans une cuisine professionnelle m'a amené à réfléchir de manière très systématique. Chaque soir, après le service, vous avez soigneusement nettoyé vos couteaux et votre poste de travail. Le lendemain matin, vous avez choisi les produits frais et installé à nouveau votre poste de travail. Chaque plat comportait des composants spécifiques et des méthodes de cuisson minutieusement programmées et exécutées avec une précision militaire avant que les serveurs ne les transportent dans la salle à manger.



Restaurant Aria

Mais travailler comme chef a également donné un aperçu du paradoxe inhérent au fonctionnement de certaines organisations. La recherche de la prévisibilité - instructions soigneusement délimitées, procédures facilement reproductibles, standardisation minutieuse et souci inlassable de l'efficacité - a été à la base des luttes d'un chef contre le chaos qui menaçait toujours de submerger une cuisine pendant un déjeuner ou un dîner.

De nombreuses grandes organisations actuelles fonctionnent de manière similaire. La direction se concentre sur les systèmes hiérarchiques de commandement et de contrôle qui permettent aux hauts responsables de renforcer l'efficacité et la prévisibilité. La pensée de gestion traditionnelle repose fortement sur le fait de dire aux gens quoi faire, de fixer des objectifs et de créer des normes. Cette méthode de travail bien établie a permis aux grandes institutions de normaliser et de mécaniser leurs processus et leurs heures supplémentaires, libérant ainsi des économies d'échelle.

Dans la cuisine, la quête de la structure et de l'ordre a produit des résultats tout aussi impressionnants. Des plats complexes qui impliquaient de longs temps de cuisson (comme la fabrication de stocks) et des méthodes de cuisson compliquées (comme le sous-vide) ont été exécutés avec une précision adroite dans le cadre d'un repas à plusieurs plats. Les chefs cuisiniers peuvent coordonner les activités de cuisine, établir des normes, gérer les coûts et diriger la brigade selon des règles précises.

## Auguste Escoffier : le taylorisme dans la cuisine

Comme la plupart des grandes organisations complexes d'aujourd'hui, les cuisines professionnelles partagent un complexe industriel datant de l'époque taylorienne, à savoir l'horlogerie industrielle et les normes d'efficacité éprouvantes initialement mises au point par l'industriel de l'acier Frederick Winslow Taylor.

En 1903, le personnel de la cuisine renaît grâce à la même discipline et à l'uniformité, mais cette fois, Auguste Escoffier, ancien officier profane de l'armée française, l'a annoncé. Escoffier s'est joint à l'hôtel Savoy à Londres et a présenté un programme de formation pour les restaurants, qui a permis de transformer l'efficacité et la cohérence de la cuisine professionnelle à l'époque.

Pour une efficacité maximale, Escoffier a organisé la cuisine dans une hiérarchie stricte d'autorité, de responsabilité et de fonction. Le PDG était le chef exécutif ou le *chef de cuisine*, assisté par le *chef cuisinier*. Les cadres supérieurs étaient des *chefs de parti*, chacun chargé de produire un plat et assisté par *des chefs cuisiniers* et des apprentis.

Pour assurer la cohérence, Escoffier a mis l'accent sur la *mise en place* -littéralement, « mettre en place ». Les chefs travailleraient ensemble pour préparer et organiser le travail avec soin. Chaque station a été soigneusement aménagée avec les ingrédients et les outils nécessaires pour cuisiner un plat. La position des couteaux, des aliments et des assaisonnements rendait plus intuitif la préparation du même plat avec un certain degré de consistance et de qualité lors de la livraison des commandes. Anthony Bourdain écrit :

*La mise en place est la religion de tous les bons chefs cuisiniers... En tant que chef cuisinier, votre station et son état, son état de préparation, sont une extension de votre système nerveux... L'univers est en ordre lorsque votre station est mise en place tu aimes ça.*

Dans la cuisine professionnelle, Escoffier a discipliné, foré et habillé ses chefs. Les uniformes ont imposé une posture et un port érigé. La veste blanche à double boutonnage est devenue la norme pour mettre l'accent sur la propreté et l'assainissement. Plus subtilement, ces vestes ont contribué à créer un sentiment de loyauté, d'inclusion et de fierté parmi les chefs, entre eux et le reste du personnel du restaurant.

Cette standardisation et cette uniformité ont permis aux chefs cuisiniers d'apporter un certain sens de la prévisibilité et de l'ordre à un environnement par ailleurs très social et complexe composé de clients de la restauration, de fournisseurs de produits alimentaires et de serveurs. Le modèle d'Escoffier est devenu la conviction fondamentale de diriger une brigade de cuisine efficace et la division des tâches et des plans reste largement incontestée dans les cuisines professionnelles d'aujourd'hui.



La première brigade de cuisine du monde. Escoffier est en noir.

Ce niveau de hiérarchie et d'ordre a renforcé le contrôle de la qualité et inspiré une adhésion accrue à la doctrine de spécialisation d'Escoffier dans les restaurants du monde entier. Mais en dépit d'être une méthode à venir pour travailler dans une cuisine professionnelle, cela m'a

également appris que l'efficacité seule ne suffisait pas. Au lieu de cela, j'ai remarqué que les meilleures cuisines professionnelles ne se limitaient pas à conditionner les chefs pour suivre les ordres exacts et favorisaient plutôt un environnement d'équipes fiables et adaptables.

### **Équipe des équipes**

Au sein de chaque station, les chefs devaient connaître leurs coéquipiers pour créer un climat de confiance et rester conscients de leur objectif commun en tout temps : préparer et servir le plat d'un client en moins de 20 minutes.

Mais ce fut toujours une lutte dans les grandes cuisines professionnelles qui comptaient sur les humains, et non sur les machines, pour cuire, cuisiner et servir les aliments. À tout moment pendant le service, les équipes pourraient être submergées par une montée en flèche des nouvelles commandes, des demandes de clients exigeantes, du personnel ou des équipements de qualité inférieure.

Les lignes rigides entre le rôle de chaque chef seraient rapidement brouillées. Un chef pâtissier peut avoir besoin d'aider le *chef de partie* lorsqu'il prépare la viande et qu'il aide le *commis* lorsqu'il échoue à une autre commande de salade. Plutôt que d'attendre les ordres du chef exécutif, différentes équipes se sépareraient de leur poste assigné pour éviter un retard dans la construction. Cette approche a permis de remédier à de petits écarts lors d'un service de déjeuner ou de dîner qui pourraient générer des impacts cumulatifs ultérieurement. Les membres de la brigade de cuisine s'efforçaient de s'entraider dans différentes stations, tout en étant liés par un objectif commun. Dans de tels cas, ces chefs sont devenus **autonomes** dans un système initialement conçu pour prévoir chacun de leurs mouvements.

*Oday Kamal 1<sup>er</sup> avril 2016 Data, Systems, and Society. Org Designer for the future.*

**1) En quoi l'organisation du travail effectué en cuisine peut être assimilée à une production de type tayloriste ?**

**2) Relevez les avantages de ce type d'organisation.**

## **Document 4 : Elargissement des tâches / enrichissement des tâches**

Méthode d'organisation du travail consistant à confier à un exécutant ou à une équipe dont les membres ont des affinités, des tâches dont les éléments avaient été précédemment isolés. En principe l'élargissement des tâches ne porte que sur un regroupement d'opérations très élémentaires. Il doit donc être distingué de l'enrichissement des tâches préconisé par Herzberg. L'enrichissement des tâches n'est pas qu'un regroupement d'opérations élémentaires. Il comprend aussi une idée d'autonomie, de contrôle par l'ouvrier lui-même ou par l'équipe. L'enrichissement des tâches est donc inséparable du travail en équipe autonome ou semi-autonome, systématisé par la pratique japonaise des cercles de qualité. L'élargissement et l'enrichissement des tâches se traduisent tous deux par la suppression du travail à la chaîne, la diminution de la monotonie du travail.

<https://comptabilite.savoir.fr/elargissement-des-taches-enrichissement-des-taches/>

## **Document 5 : Exercices**

### **Exercice 1 : La flexibilité du travail**

**Consignes** : Trouvez et entourez, parmi les 4 propositions ci-dessous, celle qui définit le mieux la flexibilité du travail

- 1) Stratégie qui consiste pour une entreprise à transférer les risques liés aux incertitudes et fluctuations de la production à une autre entreprise en lui confiant une part variable de son activité.
- 2) Variation des rémunérations des salariés en fonction de la conjoncture.
- 3) Adaptation des prix et des quantités dans une économie face aux modifications de son environnement (nouvelle information...)
- 4) Ensemble des moyens permettant à l'entreprise d'adapter rapidement, sur le plan quantitatif et qualitatif, son organisation productive et son personnel aux évolutions économiques, aux fluctuations du marché (demande) et de l'environnement.

### **Exercice 2 : Les principales formes de flexibilité du travail et de l'emploi** (référence à la typologie de R. Boyer et B. Bruhnes)

**Consignes** : On vous donne les formes de flexibilité, leur définition et les exemples les illustrant manquant dans le tableau. Remplir correctement le tableau en les utilisant.

**Définitions** : faire varier le nombre d'heures de travail en fonction des besoins de l'activité sans modifier le nombre de salariés ; suppression de certaines fonctions assumées par l'entreprise par le recours aux services d'entreprises extérieures soit de production, soit de services ; adapter le coût du travail et les salaires à la situation des entreprises, de ses performances et du marché du travail.

**Exemples** : salaire au rendement ; polyvalence des salariés ; licenciements ; annualisation du temps de travail ; délocalisation des activités ; primes à la réalisation d'objectifs ; rotation des postes ; travail posté ou en équipes ; recours à des intérimaires ; location de personnel ; ateliers flexibles.



## **Document 6 : Faire des extras : la flexibilité de l'emploi en hôtellerie restauration**

L'hôtellerie restauration fait partie des secteurs d'activité particulièrement sujets à des variations d'activité ponctuelle. C'est la raison pour laquelle il fait partie des secteurs d'activité autorisés à faire usage du contrat d'extra, c'est-à-dire un contrat à durée déterminée spéciale : particulièrement court, il dure le temps de la mission destinée à faire face au pic d'activité : quelques heures, une journée ou une soirée, ou plusieurs journées consécutives (mais jamais plus de 60 jours au cours d'un trimestre). Le recours aux extras est très souvent pratiqué en cas de réception par les traiteurs ou par les restaurants et hôtels (mariages, cocktails, festivals...).

Les contrats d'extra sont appréciés par les jeunes étudiants qui peuvent parfaire leur apprentissage du métier tout en gagnant de l'argent, ils sont aussi pratiqués par des professionnels aguerris en complément d'une activité à temps partiel ou tout simplement à 35 heures, ou encore entre deux contrats de travail.

### **Quelles sont les qualités requises ?**

Pour faire des extras vous devez être disponible rapidement, donc réactif et opérationnel immédiatement. Car souvent l'entreprise vous appelle à la dernière minute, dans l'urgence, il a donc besoin de quelqu'un qui sait déjà se débrouiller.

### **Quels sont les avantages ?**

Parmi les avantages de faire des extras on peut compter : compléter son expérience professionnelle, constituer un réseau de connaissances professionnelles, se constituer un revenu complémentaire.

<https://www.lhotellerie-restauration.fr/>

1) En quoi le travail d'extra répond-t-il au besoin du secteur de l'HR ?

2) Précisez de quelle flexibilité il s'agit. Justifiez votre réponse.

## COMPLEMENT

# Cadences infernales : le ras-le-bol des femmes de chambre

Publié le 22 novembre 2017

<https://blog.francetvinfo.fr/oeil-20h/2017/11/22/cadences-infernales-le-ras-le-bol-des-femmes-de-chambre.html>

A l'hôtel, on ne les aperçoit qu'entre deux portes, au détour d'un couloir : les femmes de chambre. Leurs conditions de travail ? Elles dénoncent des cadences parfois infernales et des heures supplémentaires impayées. L'Œil du 20h a enquêté sur le quotidien de ces femmes qui travaillent dans l'ombre.

Porte de Clichy, au nord de Paris. Des sifflets et des percussions retentissent au milieu des voitures et des immeubles grisâtres. Les femmes de ménage de l'hôtel Holiday Inn, classé 4 étoiles, sont en grève depuis le 19 octobre. Comme tous les jours depuis le début du mouvement, elles se rassemblent devant les portes de l'établissement. Elles travaillent pour une entreprise sous-traitante, Héméra, qui gère le nettoyage pour l'établissement. «*Là-bas on est comme des esclaves !*», s'insurge Ahata Lowandjola, gouvernante en grève.

Quelles sont leurs conditions de travail ? Pour le savoir, nous avons passé une nuit dans cet hôtel. Le lendemain matin, nous retrouvons Nathalie\*, femme de ménage, au moment où elle doit nettoyer notre chambre. Nous l'avons chronométrée. Changer les draps, laver la salle de bains, faire la poussière, passer l'aspirateur... L'ordre des tâches est à respecter. Résultat : environ 24 minutes pour terminer la chambre. Elle n'a pas le choix, c'est la cadence imposée par le sous-traitant. La preuve : ce planning que nous nous sommes procurés. En une journée, l'employeur exige que les femmes de ménage nettoient 20 chambres en sept heures.

«*Ils veulent que l'on nettoie 3 chambres par heure. Ce n'est pas possible, se plaint Nathalie. Ils s'en foutent, il faut que le travail soit fait, c'est ça qu'ils veulent. On n'est pas respectées, on n'est pas respectées...*»

FICHE DE TRAVAIL  
 NOM  DATE  PASS 

JOURS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
N° CHAMBRE	612	614	615	616	617	618	619	620	621	623	624	625	626	627	627	629
A FAIRE	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
CHANG DRAP		<del>X</del>														
PRIORITE	NPD															
EXCECUTIVE									X		X	X	X	X	X	X
JOURS	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
N° CHAMBRE	630	611	609	607												
A FAIRE	R	R	R	R												
CHANG DRAP		<del>X</del>	<del>X</del>	<del>X</del>												
PRIORITE	NPD															
EXCLUSIVE	X															

TACHE DU JOUR : 

NUMERO TELEPHONE GOUVERNANT : 

## Des heures supplémentaires impayées ?

Trois chambres par heure, est-ce la norme ? Pour comparer, nous sommes allés dans un autre hôtel de même standing, 4 étoiles, au cœur de la capitale. Savez-vous combien de temps il faut pour nettoyer une chambre ici ? « 45 minutes-1 heure, pour qu'elle soit impeccable », affirme Maria Frances, gouvernante en chef de l'établissement. Une chambre par heure ici, contre trois à l'Holiday Inn.

Pour tenir ce rythme imposé par le sous-traitant, Nathalie, qui gagne à peine plus que le Smic, affirme qu'elle ne prend plus de pause, qu'elle n'a plus le temps de déjeuner, et qu'elle fait des heures supplémentaires, bien au-delà de son contrat de 7h par jour. « Parfois si je commence à 8h, je finis à 17h30, raconte-t-elle. Héméra ne paye pas les heures supplémentaires. Ils nous paient que le contrat, 7h c'est tout. Ce n'est pas normal. » Dans son contrat, il est bien indiqué : « Les heures supplémentaires éventuelles seront rémunérées avec les majorations légales. »

La direction de l'hôtel affirme qu'elle n'y est pour rien, que les femmes de ménage ne sont pas de sa responsabilité et renvoie vers le sous-traitant, l'employeur de Nathalie. Il rejette ses accusations. « Vous croyez qu'on gagne notre vie en piquant 2 heures à une femme de chambre ? En lui piquant les 10% ou les 25% de majoration ? C'est comme ça qu'une entreprise gagne sa vie ? se défend Denis Schiavone, le PDG d'Héméra. Y'a pas à discuter. Ce que je mets en place dans mon entreprise, c'est moi qui le décide. »

### « C'est de pire en pire »

11 femmes de chambre salariées d'Héméra viennent de saisir les prud'hommes, pour **travail dissimulé**. Une conséquence de la sous-traitance selon Florent Sinamian, conseiller prud'homal CGT. Un tiers des hôtels en France y ont recours. « Avec la sous-traitance, vous n'avez que les avantages, pas les ennuis. Vous ne payez pas le treizième mois à vos employés, vous ne leur payez pas de prime d'intéressement ni de prime de participation, énumère-t-il. Vous ne leur donnez pas des conditions de travail dignes. C'est de pire en pire. »

La sous-traitance est surtout répandue dans les grandes chaînes hôtelières. Cette semaine, devant leur Holiday Inn, les femmes de ménage entament leur deuxième mois de grève.

(\* : le prénom a été modifié)

- 1) Quelle est la forme d'organisation du travail évoquée dans le texte ?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 2) Quels sont les avantages et les limites de ce type d'organisation ?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 3) Connaissez-vous d'autres exemples en HR ?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 4) Expliquez l'expression « travail dissimulé ».