



Université  
de Technologie  
Tarbes  
Occitanie  
Pyrénées

**IUT** DE TARBES  
TECHNIQUES DE  
COMMERCIALISATION

# MÉMOIRE

Florian Hautecoeur  
Chez McDonald's



McDonald's Tarbes  
66 Avenue Aristide Briand  
65000 Tarbes

Année universitaire 2024-2025

Destinataires : Madame Larrouyet, Madame Cournac



# MÉMOIRE

**Florian Hautecœur  
Chez McDonald's – Franchise Sorestar  
66 Avenue Aristide Briand – 65000 Tarbes**

**Année universitaire 2024–2025**

**Destinataires :  
Madame Larrouyet  
Madame Cournac**

## **Résumé**

Ce mémoire s'intéresse aux enjeux managériaux dans le secteur de la restauration rapide, à travers l'exemple de McDonald's Tarbes. L'objectif principal est de comprendre comment maintenir la motivation et la performance des équipes dans un contexte de turn-over structurel, fréquent dans ce secteur. À partir de mon expérience en tant que manager en formation, le mémoire analyse les effets de la standardisation des procédures sur la dynamique d'équipe, les causes de démotivation des équipiers, ainsi que le rôle du management de proximité. Il met en lumière des pratiques efficaces comme les briefings, les feedbacks individualisés et les plans d'action ciblés. Enfin, il propose des pistes concrètes d'amélioration pour renforcer la cohésion, valoriser les efforts, mieux intégrer les nouveaux arrivants et construire une culture managériale plus unifiée. Ce travail se veut à la fois analytique, critique et ancré dans la réalité du terrain.

# Remerciements

Avant de débiter, je souhaite exprimer ma sincère gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à rendre cette année d'alternance aussi formatrice qu'enrichissante, tant sur le plan professionnel que personnel.

Je tiens d'abord à remercier Vincent, mon tuteur

Un remerciement tout particulier à l'ensemble de l'équipe de gestion du McDonald's de Tarbes, qui m'a accueilli avec professionnalisme, exigence et humour :

Michel, sous-directeur rigoureux et toujours à l'écoute , Jean, également sous-directeur, dont les conseils m'ont permis de mieux comprendre les enjeux du management au quotidien . Anaïs, Astou, Anne-Claire, Doué et Alexandre, pour leur soutien, leurs retours constructifs et les moments de cohésion partagés sur le terrain . Alex, l'autre alternant manager, avec qui j'ai pu partager des échanges sincères et un réel esprit de collaboration.

Je souhaite également remercier Madame Larrouyet, ma tutrice pédagogique à l'IUT, pour son accompagnement, sa disponibilité, et les orientations précieuses qu'elle m'a fournies tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Enfin, je remercie l'ensemble des équipiers du restaurant avec lesquels j'ai travaillé au quotidien. Leur énergie, leur adaptabilité et leur engagement, parfois dans des conditions difficiles, m'ont inspiré et motivé tout au long de mon parcours.

Ce mémoire est le reflet d'une année de travail intense, d'apprentissage continu et de rencontres humaines marquantes. Grâce à cette expérience, j'ai pu me forger une vision plus concrète du management opérationnel et affirmer ma volonté de m'y engager pleinement dans la suite de mon parcours professionnel.

<b>MÉMOIRE.....</b>	<b>2</b>
.....	2
.....	2
<b>Remerciements.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>5</b>
<b>Méthodologie et recueil de données.....</b>	<b>7</b>
<b>Contexte de l'entreprise d'accueil.....</b>	<b>9</b>
<b>Présentation succincte de McDonald's.....</b>	<b>9</b>
<b>Spécificités de la franchise Sorestar.....</b>	<b>10</b>
<b>Modèle économique reposant sur l'emploi étudiant et alternant : turn-over structurel..</b>	<b>11</b>
<b>Organisation managériale et procédures standardisées.....</b>	<b>12</b>
<b>Description détaillée des missions.....</b>	<b>14</b>
<b>Parcours de l'alternant : évolution d'équipier polyvalent à manager en formation.....</b>	<b>14</b>
<b>Gestion opérationnelle des équipes et missions secondaires.....</b>	<b>15</b>
<b>Outils et rituels mis en œuvre.....</b>	<b>16</b>
<b>Premiers retours sur la performance collective et la cohésion d'équipe.....</b>	<b>18</b>
<b>Analyse critique et discussion.....</b>	<b>19</b>
<b>Tension entre standardisation des procédures et flexibilité managériale.....</b>	<b>19</b>
<b>Causes et manifestations de la démotivation.....</b>	<b>21</b>
<b>Évaluation des pratiques de motivation existantes.....</b>	<b>22</b>
<b>Apports et limites des pratiques observées.....</b>	<b>22</b>
<b>Préconisations managériales.....</b>	<b>24</b>
<b>1. Uniformiser les pratiques managériales au sein de l'équipe de gestion.....</b>	<b>24</b>
<b>2. Créer un véritable parcours d'intégration pour les nouveaux équipiers.....</b>	<b>24</b>
<b>3. Valoriser les équipiers au quotidien par des rituels de reconnaissance.....</b>	<b>24</b>
<b>4. Mieux former les managers à la communication interpersonnelle.....</b>	<b>24</b>
<b>5. Créer des mini-objectifs personnalisés pour les équipiers.....</b>	<b>25</b>
<b>6. Mieux communiquer le sens des procédures.....</b>	<b>25</b>
<b>7. Créer un canal de retour d'expérience anonyme.....</b>	<b>25</b>
<b>La conclusion.....</b>	<b>26</b>

# Introduction

En rejoignant l'équipe de McDonald's Tarbes en tant qu'assistant de direction à la rentrée de septembre 2024, j'ai découvert un univers où la rapidité d'exécution et l'efficacité opérationnelle sont la clé de chaque service. McDonald's, leader mondial de la restauration rapide, s'appuie sur des procédures standardisées pour garantir une expérience client homogène dans ses 40 000 restaurants à travers le monde, dont plus de 1 500 en France. Au sein de la franchise Sorestar, qui dispose des établissements de Tarbes, Lourdes, Ibos et Bordères-sur-l'Échez, cette logique d'uniformisation se traduit par un modèle économique reposant largement sur une main-d'œuvre souvent constituée d'étudiants et d'alternants, favorisant un turn-over structurel. Cette rotation permanente, si elle permet un renouvellement constant des compétences et une adaptation aux variations de la demande, introduit également une complexité managériale : comment, dès lors, maintenir une continuité de la qualité de service alors que l'équipe se renouvelle fréquemment ?

Ma propre expérience m'a conduit à appréhender cette question de façon très concrète. D'abord équipier polyvalent, j'ai pu mesurer la pression du rythme, notamment lors des périodes de rush, où chaque geste compte et où la moindre hésitation peut se traduire par une perte de performance significative. En devenant manager en formation, j'ai dû apprendre à orchestrer l'activité des équipiers, à anticiper les pics de fréquentation, tout en veillant à la cohésion et à la motivation d'une équipe très jeune, souvent sur des contrats à durée déterminée. J'ai ainsi constaté que l'application stricte des protocoles McDonald's, bien qu'indispensable pour garantir le respect des normes d'hygiène, de rapidité et de qualité, pouvait parfois laisser peu de marge de manœuvre pour des actions personnalisées visant à encourager la prise d'initiative et à renforcer le sentiment d'appartenance.

Au fil des semaines, une tension s'est clairement dégagée : d'un côté, l'exigence de performance lors des périodes de forte affluence imposait un cadre rigide et un enchaînement de tâches ultra-codifié ; de l'autre, la durée limitée du contrat de nombreux équipiers et l'aspect répétitif des missions favorisaient un climat où la démotivation pouvait s'installer rapidement. J'ai observé que certains collègues, face à la routine des préparations de commandes, à la pression constante liée aux objectifs de temps de service et au manque de reconnaissance individuelle, manifestaient un désengagement visible, traduisant une frilosité à s'investir pleinement dans un environnement où l'avenir professionnel semblait incertain dès la fin de leur contrat. À l'inverse, j'ai pu vérifier que des initiatives simples telles que des briefings ciblés avant chaque service, une répartition des postes en fonction des compétences de chacun et des retours personnalisés après les rushs contribuaient à améliorer la satisfaction au travail et la performance collective.

C'est donc à la lumière de ces constats qu'a émergé la question centrale de ce mémoire : Comment maintenir la motivation et la performance des équipes en restauration rapide dans un contexte de turn-over structurel ? Cette problématique s'inscrit pleinement dans les exigences du mémoire professionnel de Techniques de Commercialisation : elle part d'un problème concret rencontré sur le terrain, invite à une réflexion théorique sur les ressorts de la motivation et de l'organisation managériale, et ouvre la voie à des préconisations concrètes susceptibles d'être mises en œuvre par McDonald's Tarbes et, plus largement, par toute enseigne de restauration rapide confrontée à ce même défi. En utilisant mon expérience directe, je souhaite étudier comment l'engagement individuel peut être activé et soutenu, même lorsque la structure des contrats et la cadence des services semblent désavantager toute forme de projet professionnel à long terme.

Ce mémoire se déploiera en trois grandes parties. Dans un premier temps, j'exposerai le contexte global de l'entreprise d'accueil : l'histoire de McDonald's, les spécificités de la franchise Sorestar, le positionnement sur le marché local et le modèle managérial déployé pour assurer une homogénéité des services. J'insisterai sur les raisons économiques et sociales qui expliquent un turn-over élevé, ainsi que sur la formation interne et les attentes vis-à-vis des alternants et équipiers. Ensuite, je décrirai de manière détaillée mes missions en tant qu'assistant de direction, en mettant l'accent sur la gestion des équipes lors des rushs, les outils et méthodes mis en œuvre pour répondre aux objectifs quantitatifs et qualitatifs, et les résultats obtenus, qu'ils soient en termes de rapidité de service ou de satisfaction des collaborateurs. Enfin, j'engagerai une analyse critique centrée sur la tension entre la standardisation des procédures et la dynamique humaine de l'équipe, en illustrant mes propos par des exemples concrets tirés de l'expérience vécue, avant de proposer des préconisations visant à renforcer la fidélisation et l'engagement des équipiers, tout en préservant l'efficacité opérationnelle indispensable à la performance de l'établissement.

À travers cette démarche analytique, je souhaite démontrer que la motivation des collaborateurs et la performance opérationnelle ne sont pas des objectifs antagonistes : au contraire, lorsque le manager parvient à instaurer un climat de reconnaissance et à faire participer activement les équipiers à l'amélioration continue du service, la productivité s'en trouve renforcée. Il s'agira de montrer que la clé d'un management durable réside dans la capacité à adapter les standards McDonald's aux réalités humaines du terrain, en favorisant une approche à la fois rigoureuse et humaine pour créer un cercle vertueux où la performance nourrit la motivation, et la motivation alimente la performance. C'est cette voie que je me propose d'explorer tout au long de ce mémoire.

## Méthodologie et recueil de données

En adoptant une démarche d'observation participante, je me suis immergé dans la réalité quotidienne de McDonald's Tarbes en tant qu'assistant de direction, ce qui signifie que je n'étais pas seulement un spectateur, mais un acteur pleinement engagé dans les opérations. Concrètement, pendant chacun de mes services, je participais aux tâches : prise de commandes, soutien aux équipiers lors des rushes, échanges avec les managers, gestion de la cuisine si nécessaire, et je notais ensuite, à la fin de chaque journée, dans mon journal de bord les scènes marquantes, les réactions des équipiers, les moments de forte cohésion ou, au contraire, les signes de démotivation. L'observation participante m'a permis de saisir la réalité « en immersion », c'est-à-dire de comprendre, au plus près du terrain, ce qui se passait vraiment, plutôt que de m'appuyer uniquement sur des données chiffrées ou des rapports officiels. Par exemple, j'ai pu repérer que la moindre hésitation dans l'enchaînement des tâches lors d'un rush pouvait rapidement générer du stress chez certains équipiers, et qu'un bref moment de briefing informel avant le service pouvait redynamiser l'équipe.

Parallèlement, j'ai conduit des entretiens semi-directifs afin de recueillir la parole des différents acteurs de l'entreprise. Cette approche consistait à préparer une liste de thèmes ouverts, sans poser de questions fermées du type « Avez-vous été formé à la gestion du turn-over ? Oui/Non », mais plutôt à demander : « Pouvez-vous me raconter comment vous percevez la formation des nouveaux équipiers et l'accompagnement des alternants ? » ou « Quelles difficultés rencontrez-vous pour maintenir l'engagement des équipes dans ce contexte de rotation constante ? » Ainsi, lors de chaque entretien, la personne pouvait développer librement ses idées, illustrer avec des exemples concrets de son vécu, et même aborder des sujets auxquels je n'avais pas pensé. Si la discussion s'éloignait trop, je recentrais simplement la conversation sans interrompre brutalement l'interlocuteur. J'ai ainsi mené ces entretiens semi-directifs avec le directeur du restaurant, deux managers référents et quatre équipiers volontaires (alternants, étudiants, temps partiel), chacun étant interrogé dans un espace calme (bureau ou salle de réunion) en dehors des heures de service. Chaque échange, d'une durée de vingt à trente minutes en moyenne, a été noté avec soin, en garantissant l'anonymisation des propos pour instaurer un climat de confiance et encourager la sincérité des réponses. Ces entretiens ont été précieux pour compléter mes observations : ils m'ont permis d'obtenir des retours plus réflexifs sur les tensions ressenties, les points de blocage et les pistes d'amélioration envisagées par l'encadrement et par les équipiers eux-mêmes.

Concernant la consultation de documents internes, je me suis appuyé sur le manuel d'exploitation McDonald's, qui détaille l'ensemble des procédures hygiéniques, de qualité et de service, ainsi que sur les supports de formation managériale propres à l'enseigne, notamment les fiches de briefing type et les checklists à respecter avant et après les

rushs. Ces ressources internes ont offert un éclairage sur les attentes officielles de McDonald's Tarbes en matière de performance opérationnelle et sur les normes à respecter. Je n'ai pas eu accès aux rapports RH de la franchise Sorestar, mais j'ai compensé cette absence en approfondissant mes entretiens pour comprendre, qualitativement, les dynamiques de turn-over et les dispositifs de formation. Du côté des documents externes, j'ai étudié des études de marché sur la restauration rapide en France, des articles spécialisés dans la gestion des ressources humaines du secteur et des ouvrages académiques en management opérationnel, afin de situer mes observations dans un cadre plus large et de confronter mon expérience à des données sectorielles fiables. Ces documents externes ont été sélectionnés selon des critères de pertinence : date de publication récente (moins de cinq ans), auteur ou organisme reconnu et lien direct avec la motivation et la fidélisation en restauration rapide. J'ai ensuite intégré ces sources dans mon analyse sous forme de citations précises, de tableaux comparatifs ou de mises en perspective avec mes observations de terrain.

Pour analyser l'ensemble de ces données, j'ai d'abord relu mes notes de journal de bord pour dégager des thèmes récurrents (par exemple la démotivation liée à la répétitivité des tâches, l'impact des briefings sur l'ambiance du service, la pression constante pour atteindre les objectifs de temps de service), puis j'ai confronté ces constats aux verbatims issus des entretiens semi-directifs, afin de valider ou nuancer mes premières impressions. En parallèle, j'ai croisé ces résultats avec les informations externes (tendances du marché, études RH) pour replacer l'expérience de McDonald's Tarbes dans un contexte plus global. Cette méthodologie garantit que mes conclusions ne reposent pas sur un simple ressenti, mais sur un socle solide combinant observation participante, entretiens semi-directifs et recherche documentaire. Chaque partie du mémoire s'appuie désormais sur des éléments de preuve concrets, répondant ainsi aux exigences de la consigne qui insiste sur la nécessité d'analyser et de problématiser une réalité manifeste dans l'entreprise.

# I. Contexte de l'entreprise d'accueil

## I.1 Présentation succincte de McDonald's

McDonald's, créé en 1955 par Ray Kroc aux États-Unis, s'est imposé en quelques décennies comme le leader incontesté de la restauration rapide<sup>1</sup>. À l'échelle mondiale, l'enseigne compte plus de 40 000 restaurants présents dans plus de 100 pays, avec une capacité à servir quotidiennement des millions de clients grâce à un modèle fondé sur l'uniformité des processus et la répétabilité des recettes<sup>2</sup>. En France, McDonald's s'est implanté en 1979 et a rapidement adapté son offre aux attentes locales, notamment en valorisant des ingrédients issus de filières françaises et en proposant des produits spécifiques, tels que des sandwiches à base de pain à la farine de blé français ou des salades intégrant des ingrédients de proximité<sup>3</sup>. Par conséquent, l'enseigne a su maintenir un équilibre entre la préservation de son identité mondiale et la prise en compte des habitudes de consommation françaises, offrant ainsi une expérience à la fois standardisée et légèrement localisée.

D'un point de vue économique, le succès de McDonald's repose sur sa capacité à générer un chiffre d'affaires stable et croissant, en misant sur un concept reposant sur la rapidité de service, la qualité constante des produits et un prix accessible<sup>4</sup>. La chaîne a également développé des leviers de croissance tels que la livraison à domicile, la commande via bornes tactiles et l'application mobile, ce qui lui a permis de répondre aux évolutions des comportements consommateurs, notamment la demande croissante de digitalisation et de commodité. Par ailleurs, l'enseigne s'enorgueillit d'une politique RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) axée sur la réduction du gaspillage alimentaire, la transition vers des emballages recyclables et un engagement à soutenir des filières agricoles durables, renforçant ainsi son image de marque et son ancrage local<sup>5</sup>.

## I.2 Spécificités de la franchise Sorestar

La franchise Sorestar, créée en 1993, est dirigée par Thierry Paulet. Son siège est situé au 66 avenue Aristide Briand à Tarbes, et elle emploie environ 50 personnes réparties sur ses différents sites dans les Hautes-Pyrénées . En 2021, Sorestar a réalisé un chiffre d'affaires de près de 5 millions d'euros, soulignant la rentabilité du modèle McDonald's dans la région.

Le réseau Sorestar regroupe quatre établissements McDonald's : Tarbes, Lourdes, Ibos et Bordères-sur-l'Échez. Contrairement aux zones urbaines denses, cette implantation couvre un territoire rural et semi-urbain, marqué par une population dispersée en plusieurs pôles locaux :

**Tarbes (Restaurant d'accueil)** : ouvert en 1993, ce restaurant bénéficie d'une situation stratégique près d'axes routiers majeurs et de zones commerciales. Il accueille une clientèle mixte : cadres et employés travaillant à proximité, étudiants des établissements tarbais, touristes de passage et résidents locaux. Le site dispose d'une surface de vente d'environ 800 m<sup>2</sup>, d'une terrasse extérieure et d'un drive, lui permettant de gérer plusieurs centaines de commandes par jour. À Tarbes, McDonald's doit faire face à des enseignes concurrentes telles que Burger King et KFC ainsi que d'autre chaîne de restauration en pleine installation ou récemment installés situés en périphérie, ainsi qu'à des enseignes indépendantes de burgers artisanaux et à des solutions de restauration rapide alternatives (sandwicheries, camion-pizzas, food-trucks).

**Lourdes** : inauguré en 2000 à l'entrée nord de la ville, ce restaurant s'adresse principalement aux pèlerins et aux nombreux visiteurs (plusieurs millions de touristes chaque année), avec des pics d'affluence prononcés lors des grandes périodes de pèlerinage et des saisons touristiques.

**Ibos** : situé en zone périurbaine à l'est de Tarbes, il dessert une clientèle résidentielle et familiale. L'activité y est plus stable, avec des affluences régulières et moins de variations journalières, mais une fréquentation soutenue les week-ends et pendant les vacances scolaires.

**Bordères-sur-l'Échez** : ouvert en 2010, ce restaurant plus petit cible surtout la clientèle locale, avec un concept un peu plus cosy. Il dispose d'un espace intérieur réduit et d'une terrasse plus vaste pour les beaux jours, attirant également des touristes ruraux l'été.

La coordination entre ces quatre sites est assurée par un directeur de franchise basé à Tarbes, secondé par un directeur référents sur chaque site. Cette organisation locale permet de mutualiser certaines ressources, notamment pour la formation des managers en formation et des équipiers polyvalents, ainsi que pour l'organisation d'événements promotionnels (lancements de nouveaux produits, opérations spéciales).

Pour la logistique, la supply chain de Sorestar assure une livraison quotidienne et fraîche des produits périssables sur chaque site. Le centre de distribution régional de Toulouse alimente Tarbes et Lourdes, tandis que les restaurants d'Ibos et de Bordères-sur-l'Échez sont desservis par la plateforme logistique de Pau. Cette organisation exige une coordination étroite entre le responsable logistique de Sorestar et les managers de restaurant pour ajuster les commandes en fonction des variations de fréquentation, tout en respectant les normes d'hygiène et de sécurité alimentaire imposées par McDonald's France.

Enfin, Sorestar se distingue par son ancrage local : malgré le respect des standards globaux de l'enseigne, elle collabore régulièrement avec des fournisseurs départementaux pour certains produits frais . Cette démarche de proximité répond aux attentes croissantes des consommateurs en matière de traçabilité et de responsabilité sociétale dans la restauration rapide.

### **1.3 Modèle économique reposant sur l'emploi étudiant et alternant : turn-over structurel**

Le modèle économique de McDonald's Tarbes mise sur une main-d'œuvre jeune, principalement recrutée en contrats à durée déterminée, souvent de six mois à un an, avec la perspective d'un CDI pour les collaborateurs jugés performants et volontaires pour s'investir à long terme. Cependant, la réalité du terrain montre que de nombreux recrutés ne dépassent pas la période d'essai, abandonnant leur poste après quelques semaines, soit par manque d'adaptation au rythme intense du service, soit parce que leur profil ne correspondait pas aux exigences de travail ou aux standards de comportement attendus. Cette dynamique génère un turn-over structurel, c'est-à-dire une rotation permanente des effectifs, qui peut atteindre plus de 20 % par trimestre.

Si ce renouvellement constant permet de maintenir un flux régulier de nouvelles compétences, il entraîne également des coûts cachés : d'une part, la nécessité de recruter en continu implique des dépenses liées à la diffusion d'offres d'emploi, à la sélection des candidats et aux entretiens, d'autre part, chaque intégration réclame du temps de formation et d'accompagnement de la part des managers, ce qui mobilise des ressources humaines et ralentit temporairement la productivité. Inversement, l'emploi en CDD limite pour l'entreprise l'engagement sur des charges sociales et de fin de contrat plus élevées qu'en CDI, offrant une certaine flexibilité budgétaire, mais sans compenser totalement les frais de turnover.

Le restaurant McDonald's Tarbes s'appuie sur une force de travail d'environ soixante équipiers, recrutés majoritairement en contrats à durée déterminée (CDD) à destination des étudiants et des alternants, avec une base horaire initiale de 24 heures hebdomadaires. Cette durée peut être ajustée à la baisse à la demande de l'équipier (pour raisons d'études ou personnelles) ou à la hausse si le restaurant en exprime le besoin et que l'équipier y consente, offrant ainsi une flexibilité qui permet d'adapter rapidement l'effectif aux variations de la fréquentation, notamment durant les vacances scolaires et les pics touristiques de la saison estivale. Cette flexibilité horaire, tout en constituant un atout pour concilier vie scolaire et professionnelle

Le turn-over a plusieurs répercussions managériales : il affaiblit la continuité opérationnelle, car le niveau moyen d'expérience des équipiers reste bas et les taux d'erreur (préparations incorrectes, délais prolongés) augmentent, et il pèse sur la motivation des équipes : savoir que le contrat est court peut inciter certains à limiter leur investissement personnel. De surcroît, la gestion des recrutements successifs et de la formation interne mobilise une partie du budget RH et du temps des managers, ce qui peut nuire à la réalisation des objectifs de rapidité et de qualité du service.

Enfin, pour limiter les impacts financiers et humains de ce turn-over, McDonald's Tarbes doit optimiser ses processus de sélection et d'intégration : affiner les critères de recrutement, améliorer les entretiens de pré-embauche pour détecter les candidats les plus résilients, proposer un programme d'onboarding court mais intensif, et renforcer le suivi individuel dès les premiers jours pour encourager la fidélisation des équipiers les plus prometteurs, tout en maîtrisant les coûts liés au recrutement et à la formation.

## **1.4 Organisation managériale et procédures standardisées**

Au sein du restaurant de Tarbes, la hiérarchie opérationnelle s'articule d'abord autour du directeur, épaulé par un directeur adjoint chargé de piloter les activités au quotidien. Immédiatement sous leur responsabilité, chaque manager prend en charge un pôle fonctionnel : l'un veille à la qualité des produits et du service, garantissant le respect des standards McDonald's ; un autre pilote la maintenance, suivant l'état du matériel et gérant les commandes de pièces ou d'équipements usés ; un troisième anime le pôle service, en charge de l'accueil client, du traitement des retours et de l'organisation d'événements ponctuels ou de la mise en place de décorations spécifiques. Sous ces managers, les chefs d'équipe coordonnent chaque journée le travail de petits groupes d'équipiers sur leurs postes respectifs, puis viennent les formateurs, qui accompagnent les nouveaux arrivants dans la maîtrise des procédures, avant que ces derniers ne rejoignent l'effectif des équipiers polyvalents, responsables de la prise de commandes, de la préparation des produits et du maintien des normes d'hygiène.

Au-dessus de ce niveau opérationnel, le directeur de franchise supervise l'ensemble des restaurants Sorestar et s'appuie sur les équipes du siège (Ressources Humaines, logistique, marketing). Des responsables de secteur effectuent régulièrement des visites de contrôle et de conseil dans chacun des points de vente dont ils ont la charge, afin de veiller à l'application des procédures standardisées et d'apporter un éclairage stratégique ou technique là où c'est nécessaire. C'est cette articulation entre un management de proximité, garant du bon déroulement des services et de l'accompagnement individuel, et un encadrement de franchise, porteur de la vision globale et des ressources mutualisées, qui structure l'organisation managériale de McDonald's Tarbes et assure la cohérence de son fonctionnement.

Les procédures standardisées constituent le cœur du modèle McDonald's : chaque poste de travail (caisse, grill, friteuse, préparation en arrière-cuisine) est encadré par des checklists quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles couvrant tous les aspects, de la vérification des températures de cuisson à la propreté des zones de contact. Avant chaque service, un briefing est organisé : le manager en formation ou le manager référent présente les objectifs chiffrés du service (taux de service, nombre de clients attendus, ventes de produits spécifiques), fait le point sur les offres promotionnelles en cours et assigne les équipiers aux postes en fonction de leurs compétences et de leur niveau d'expérience. À la fin du service, un briefing de débrief permet d'évaluer la performance, de souligner les réussites (par exemple, un respect rapide du temps de commande : moins de 90 secondes en moyenne) et de mentionner les points d'amélioration, le tout consigné dans un rapport interne accessible à la direction.

Ces rituels et ces indicateurs de performance (nombre de commandes, temps de prise de commande, chiffre d'affaires par période) sont mesurés en temps réel grâce à un système d'information centralisé, qui remonte les données à la direction de franchise. En complément, des audits qualité mystère sont réalisés régulièrement par des prestataires externes, visant à vérifier la conformité des standards sur l'accueil, la rapidité, la propreté et la qualité des produits. Cette rigueur procédurale assure une uniformité de service à l'échelle mondiale, mais elle peut limiter la flexibilité managériale : chaque manager doit se conformer strictement aux scripts d'accueil client, aux zonages de circulation et aux protocoles de gestion des stocks, sans possibilité d'ajuster ces éléments en fonction du ressenti des équipiers ou de spécificités locales. Dans ce contexte, la pression permanente sur la productivité peut parfois entrer en tension avec le besoin de motivation et de cohésion d'équipe, ce qui illustre le dilemme managérial au cœur de ce mémoire : comment allier les impératifs de performance à la dimension humaine dans un environnement codifié ?

## **II. Description détaillée des missions.**

### **II.1 Parcours de l'alternant : évolution d'équipier polyvalent à manager en formation**

J'ai commencé mon aventure chez McDonald's Tarbes en 2022 au poste d'équipier polyvalent, un rôle qui m'a rapidement plongé au cœur de toutes les activités du restaurant. Chaque journée m'amenait à alterner entre la préparation des produits en cuisine : grillades, friteuse, montage des sandwiches , la prise de commandes au comptoir et l'accueil des clients en salle, sans oublier le respect des normes d'hygiène et le nettoyage continu des surfaces de travail. Très vite, j'ai pris conscience de l'importance de la cohésion d'équipe et de la transmission des bonnes pratiques : j'ai donc commencé à accompagner les nouveaux arrivants, à leur expliquer pas à pas les procédures McDonald's et à répondre à leurs questions au fil des services. Ce rôle informel de mentor m'a permis de développer mes compétences pédagogiques et relationnelles, tout en affinant ma compréhension des impératifs opérationnels et des attentes de la clientèle.

Au fil de ces deux premières années, cette expérience d'équipier polyvalent m'a offert une vision globale des flux de travail et des points de tension notamment lors des périodes de forte affluence et m'a sensibilisé à la nécessité d'une organisation rigoureuse. J'ai ainsi été sollicité par les managers référents pour participer à de petites missions de suivi. Ces premiers retours d'expérience m'ont conforté dans l'idée de prendre davantage de responsabilités au sein de l'équipe.

C'est dans cette dynamique que, dès septembre 2024, j'ai formalisé une demande de contrat d'alternant manager, appuyée par mon bilan d'expérience et plusieurs entretiens avec le directeur du restaurant et le franchisé. L'accord obtenu m'a permis d'accéder à un statut de manager en formation, avec un parcours balisé comprenant des objectifs à atteindre : comprendre la logique des chiffres prévisionnels, préparer les supports de briefing et debriefing, assister aux réunions opérationnelles et animer des briefings... J'ai ainsi intégré un programme de montée en compétences qui combinait formation théorique et immersion pratique, me préparant progressivement à coordonner les équipiers lors des rushs et à ajuster l'organisation en temps réel.

Dans ce nouveau rôle, j'ai pris en charge la préparation terrain avant chaque période de forte affluence : collecte et analyse des données prévisionnelles, élaboration d'un tableau de répartition des équipiers selon leurs compétences et la saisonnalité, et préparation des supports de briefing et debriefing avec le manager de shift. Pendant le service, j'ai exercé un coaching de proximité, apportant un feedback immédiat, encourageant l'esprit d'équipe et pointant les bonnes pratiques. Après le rush, j'ai animé les débriefings, valorisant les réussites, identifiant les axes d'amélioration et définissant des plans d'action ciblés . Ce

passage d'équipier à manager en formation m'a ainsi permis de développer une approche efficace du management opérationnel, fondée sur l'écoute, l'analyse des indicateurs et la réactivité, et d'établir les bases de la réflexion critique qui nourrira la suite de ce mémoire.

## **II.2 Gestion opérationnelle des équipes et missions secondaires**

Au cœur de mon rôle de manager en formation se trouvait la gestion des périodes de forte affluence, communément appelées "rushs". Dès l'ouverture, je préparais le terrain en plaçant les pinces sur les lignes, en vérifiant les dates limites de consommation, et en m'assurant que les produits périssables avaient bien été tournés et sortis en quantité suffisante, mais sans excès, pour limiter les pertes. Ce travail demandait une attention particulière, car il permettait aussi d'effectuer un retour aux équipiers en cas d'erreur, et de garantir une bonne rotation des stocks.

Avant chaque rush, je collectais également les chiffres prévisionnels (flux de clients attendus, objectifs de ventes), que je préparais sous forme de support administratif pour les briefings et débriefings avec le manager de shift et le directeur. Pendant le rush, j'adoptais une posture de coach sur le terrain : je circulais en cuisine et au comptoir pour observer, guider, encourager les équipiers et assurer un reporting en temps réel. Je relevais des éléments comme le rythme, les gestes, les oublis éventuels, et je transmettais un feedback immédiat pour fluidifier le service et maintenir la cohésion de l'équipe.

Après le rush, je prenais en charge une partie importante de la gestion administrative, souvent invisible mais cruciale. Cela comprenait le comptage des caisses, afin de vérifier que les montants encaissés correspondaient aux ventes enregistrées, le comptage des pertes, pour recenser tout produit jeté ou non vendu, et le comptage du coffre-fort, étape sensible qui permettait de s'assurer de la disponibilité des fonds. L'ensemble de ces opérations devait être réalisé avec rigueur, consigné dans des documents internes, et servait de base à l'analyse financière quotidienne. Ce suivi précis permettait de garantir la transparence, d'anticiper les ruptures et de contribuer au bon fonctionnement global du restaurant.

En parallèle de ces missions quotidiennes, j'ai été nommé responsable de deux plans d'action sur des points sensibles du restaurant. Le premier concernait la plonge, où l'on rencontrait des écarts sur le respect des procédures d'hygiène. Après avoir échangé avec le directeur sur les objectifs, j'ai proposé un plan détaillé : respect du lavage des réuses, nettoyage par code couleur, maintien d'une plonge propre tout au long de la journée. Une fois validé, le plan a été mis en œuvre avec un suivi hebdomadaire et des débriefings réguliers. Les résultats ont été visibles rapidement, avec une amélioration nette des pratiques. Le second plan concernait le local à cartons, que j'ai réorganisé pour améliorer

le rangement et garantir la sécurité. Là aussi, j'ai été en charge de la rédaction, de la mise en application et du suivi.

Enfin, hors rush, je participais à l'accueil et à l'accompagnement des nouveaux équipiers. Je leur faisais découvrir le restaurant, je leur expliquais les postes, les procédures, et je faisais passer les FCP, les feuilles de contrôle pour vérifier leurs connaissances en sécurité alimentaire et procédures internes. Ces feuilles sont passées à l'arrivée puis tous les six mois environ.

Ces missions m'ont permis de développer un leadership de proximité, une rigueur opérationnelle et un vrai sens de l'amélioration continue. Elles complètent pleinement la gestion des rushes et donnent une vision concrète des attentes du poste de manager.

## **II.3 Outils et rituels mis en œuvre**

Pour assurer l'efficacité de mes missions quotidiennes, j'ai utilisé un ensemble d'outils opérationnels et participé à plusieurs rituels internes, qui structurent le fonctionnement du restaurant et permettent de maintenir un haut niveau d'organisation, malgré le rythme soutenu et le turn-over fréquent.

Tout d'abord, la préparation des rushes reposait sur un tableau de répartition que je remplissais en fonction du nombre d'équipiers disponibles, de leurs compétences, de leur ancienneté et de la fréquentation attendue. Ce tableau, validé par le manager de shift, permettait d'anticiper les besoins poste par poste (grill, friteuse, comptoir, salle) et de répartir les ressources de manière optimale. J'utilisais également un support de briefing, que je préparais avant chaque service, avec les chiffres prévisionnels (objectifs de ventes, fréquentation, produits à valoriser) ainsi que les rappels des consignes prioritaires du jour (hygiène, posture, rotation des produits, accueil client). Ce support servait de base pour mobiliser l'équipe avant le début du service.

Après le rush, le débriefing s'appuyait aussi sur une trame claire : j'y inscrivais les points forts, les difficultés rencontrées, les éventuels retards ou erreurs, ainsi que des propositions d'amélioration. Ces documents étaient ensuite discutés avec le manager de shift et parfois partagés avec la direction du restaurant lorsqu'une action de fond était envisagée (reformation, ajustement de procédure, mise à jour de checklists...).

En complément, McDonald's met à disposition des managers plusieurs outils digitaux internes. Le plus central d'entre eux est un logiciel interne multifonction (nom confidentiel), qui permet à la fois de préparer les rushes (en générant les checklists de sorties de produits du frigo, congélateur, pains...), de rentrer les temps de service pour analyser les écarts par rapport aux objectifs, de déclarer les pertes, de fermer les caisses, et de suivre en temps réel les besoins opérationnels. Ce logiciel offre une vision 360° de l'activité du restaurant et constitue l'outil principal de pilotage quotidien pour les managers.

En parallèle, j'ai eu accès à la G3, une messagerie interne sécurisée exclusivement utilisée au sein des équipes de gestion McDonald's. Elle permet de transmettre rapidement et de manière confidentielle des messages importants entre le restaurant et le bureau du directeur de la franchise. Ce canal de communication est particulièrement utile pour les remontées urgentes, les validations ou les points de suivi administratif.

Un autre logiciel interne permet de gérer les plannings des équipiers, en affichant les horaires, en signalant les absences ou les modifications. Même si je n'avais pas les droits pour modifier ces plannings, cet outil me permettait d'avoir une vue claire sur les effectifs disponibles avant chaque service.

En termes de formation, j'utilisais également un fichier Excel automatisé recensant toutes les formations suivies par les équipiers. Ce document codait les statuts de chaque collaborateur par couleur : vert pour les équipiers à jour, rouge pour ceux en retard, et orange pour les formations partielles. Cet outil me permettait d'identifier en un coup d'œil les besoins prioritaires de formation, notamment avant les périodes de fort afflux.

Un autre élément fondamental du suivi au quotidien repose sur une tablette dédiée à la sécurité alimentaire. Celle-ci regroupe toutes les checklists de contrôle : vérification des températures des frigos, des UHC (bacs de maintien au chaud des protéines), des plaques de cuisson, test des viandes... Le test des viandes, en particulier, doit être réalisé chaque matin avant l'ouverture : un résultat non conforme bloque l'ouverture du restaurant. Cette tablette permet également de checker tous les équipements avant et après le service, garantissant le respect strict des normes HACCP.

Enfin, au-delà de ces outils matériels, le restaurant est rythmé par des rituels managériaux bien définis : briefing avant chaque service, débriefing en fin de shift, point hebdomadaire avec le directeur, temps de formation formalisé pour les nouveaux équipiers, relance des FCP à échéances fixes. Ces rituels, répétitifs mais structurants, contribuent à la création d'un environnement stable, où chacun sait ce qui est attendu, même dans un contexte où les équipes changent souvent.

L'ensemble de ces outils et routines m'a permis de gagner en efficacité, en anticipation et en crédibilité dans mon rôle de manager en formation. Leur usage régulier a aussi facilité mon intégration dans les processus décisionnels et renforcé ma légitimité auprès des équipes.

## **II.4 Premiers retours sur la performance collective et la cohésion d'équipe**

Au fil de mon alternance, les différentes missions que j'ai exercées, notamment durant les rushs ou dans le cadre des plans d'action, m'ont permis d'observer des évolutions significatives à la fois sur le plan de la performance collective et sur celui de la cohésion d'équipe. Même si certains résultats restent difficiles à quantifier précisément, des indicateurs concrets, couplés à des observations de terrain et à des retours informels, montrent que l'engagement managérial peut jouer un rôle déterminant dans l'ambiance de travail et l'efficacité du service.

Sur le plan opérationnel, la rigueur appliquée à la préparation des services, la répartition optimisée des équipiers en fonction de leurs compétences, ainsi que les briefings ciblés ont permis de fluidifier les rushs et de réduire les erreurs les plus fréquentes (mauvaises commandes, oublis, lenteurs de traitement). Les feedbacks directs formulés pendant le service ont souvent été bien accueillis, car ils étaient basés sur des observations concrètes et formulés avec bienveillance. Plusieurs équipiers ont spontanément exprimé qu'ils se sentaient « mieux accompagnés » et « plus efficaces » lorsqu'ils savaient à l'avance ce qu'on attendait d'eux.

Du point de vue humain, la mise en valeur des réussites lors des débriefings a contribué à renforcer la motivation de certains membres de l'équipe, en particulier les plus récents ou les plus réservés. Ces moments de reconnaissance, même rapides, ont souvent eu un effet positif immédiat sur leur engagement, leur comportement ou leur attitude vis-à-vis du groupe. De plus, les entretiens informels que j'ai pu avoir après le service ont permis à certains équipiers d'exprimer leurs difficultés ou leurs besoins, créant un climat de confiance au sein duquel la parole circulait plus facilement.

En revanche, j'ai aussi été confronté à certaines limites structurelles, notamment liées au turn-over constant. L'instabilité de l'équipe rend difficile la construction d'un esprit collectif durable : à peine formé, un équipier peut quitter l'entreprise ou réduire fortement sa présence pour des raisons d'études ou personnelles. Cette situation oblige les managers à recommencer sans cesse le travail de formation et d'intégration, ce qui peut engendrer une forme de lassitude ou de frustration.

Enfin, la pression sur les objectifs (temps de service, chiffre d'affaires, satisfaction client) peut parfois entrer en tension avec le besoin de dialogue ou de souplesse dans le management. Trouver un équilibre entre l'exigence de performance et la bienveillance managériale a donc été un enjeu constant, que j'ai appris à ajuster selon les profils, les situations et les urgences opérationnelles du moment.

En somme, cette première année en alternance m'a permis de constater que la cohésion d'équipe ne se décrète pas, mais se construit par des actions concrètes, de la reconnaissance au quotidien, un accompagnement clair et une présence active sur le

terrain. Même dans un environnement à fort turn-over, il est possible d'instaurer des repères motivants et de tirer vers le haut l'ensemble d'un service grâce à des pratiques managériales simples, mais appliquées avec constance.

### **III. Analyse critique et discussion**

#### **III.1 Tension entre standardisation des procédures et flexibilité managériale**

Le modèle organisationnel de McDonald's repose sur une logique d'uniformité extrême. Cette standardisation s'exprime à tous les niveaux : préparation des produits, service client, hygiène, organisation des postes, langage utilisé par les équipiers, postures recommandées, tenue vestimentaire, et même les phrases d'accueil. Le but est clair : assurer une expérience client identique dans tous les établissements McDonald's, en France comme à l'étranger. Cela se traduit par un ensemble de procédures codifiées, imposées par McDonald's France et régulièrement contrôlées via des audits qualité, des visites de responsables de secteur ou des remontées via la messagerie interne sécurisée G3.

Mais sur le terrain, cette standardisation entre en tension permanente avec les réalités humaines du management. En tant qu'alternant manager, j'ai été confronté à des situations où l'application stricte des procédures se heurtait à des obstacles pratiques : un manque d'effectif, une équipe composée majoritairement de nouveaux, ou tout simplement des imprévus liés à la clientèle. Dans ces moments-là, il aurait été nécessaire d'adapter les règles pour préserver l'équilibre de l'équipe, mais ce type de marge de manœuvre est très limité dans l'univers McDonald's.

Par ailleurs, cette rigidité pose un vrai problème au sein même de l'équipe de gestion. Au restaurant de Tarbes, nous étions plusieurs à occuper des fonctions managériales : deux alternants, quatre managers titulaires, deux sous-directeurs et un directeur. Chacun avait sa propre manière d'interpréter et d'appliquer les consignes. Cette diversité d'approche aurait pu être une richesse, mais elle a souvent généré des incohérences. Par exemple, j'ai moi-même mis en place un plan d'action sur la plonge, validé par le directeur. Pourtant, certains managers ne l'ont pas appliqué correctement, soit par manque d'information, soit par refus implicite de changer leurs habitudes. Il m'a fallu insister, accompagner, réexpliquer pendant plusieurs semaines pour espérer une application unifiée.

Ces tensions entre managers sont visibles pour les équipiers, qui se retrouvent à devoir naviguer entre des consignes contradictoires selon le responsable du jour. Cela génère une confusion frustrante, notamment chez les plus jeunes ou les plus récents. En réalité,

la chaîne exige une application uniforme des règles, mais laisse peu de place à la concertation interne, pourtant essentielle pour maintenir une dynamique d'équipe cohérente. Cela affaiblit la crédibilité de l'encadrement et fragilise l'adhésion des équipes aux protocoles.

## III.2 Causes et manifestations de la démotivation

Travailler chez McDonald's demande des qualités spécifiques que tous les profils ne possèdent pas naturellement. Dès les premières semaines de mon alternance, j'ai pu observer que certains équipiers montraient très tôt des signes de démotivation, parfois dès la fin de la période d'intégration. Cette baisse d'engagement peut avoir de nombreuses causes, qu'il est important d'analyser pour comprendre les limites du système actuel.

D'abord, il y a la dureté du rythme de travail. La restauration rapide impose une cadence soutenue, avec une pression constante sur les délais, la précision, la communication et la gestion du stress. Lors des rushs, le niveau d'intensité peut vite devenir pesant, d'autant plus pour ceux qui n'ont jamais travaillé en restauration. J'ai vu plusieurs équipiers abandonner leur poste après quelques semaines seulement, parfois en plein service, ne parvenant plus à gérer ni la pression du manager, ni celle des clients. Certains témoignages font état de clients agressifs, exigeants voire irrespectueux, ce qui accentue le mal-être chez des jeunes déjà fatigués.

Ensuite, il y a un effet d'usure psychologique chez certains équipiers plus anciens. Ceux-ci sont parfois déroutés par les nombreux changements de procédure ou par les ajustements constants imposés par la hiérarchie. Lorsqu'un équipier sent que ses habitudes sont sans cesse remises en question, sans qu'on lui explique le pourquoi du comment, il peut vite se sentir dévalorisé. Cette instabilité peut devenir un facteur de désengagement.

Mais un facteur majeur de démotivation reste lié à la qualité du management. Tous les managers ne parviennent pas à adopter une posture bienveillante et fédératrice. Certains restent focalisés sur l'autorité, la pression, les chiffres, et donnent peu de place au dialogue ou à la reconnaissance. À l'inverse, les équipiers citent régulièrement les managers qui savent écouter, s'adapter, faire preuve d'empathie comme étant ceux qu'ils respectent et suivent le plus facilement. Il existe donc un véritable lien entre le style de management adopté et le niveau de motivation des équipes.

Enfin, la nature du contrat joue aussi : CDD courts, absence de perspectives à long terme, contrat d'étudiant sans projection... Ces éléments peuvent encourager certains à ne fournir que le strict minimum, voire à quitter le poste dès qu'une opportunité plus stable se présente.

### III.3 Évaluation des pratiques de motivation existantes

Dans ce contexte complexe, certaines pratiques mises en œuvre dans le restaurant de Tarbes contribuent tout de même à motiver les équipiers. Ces leviers, bien qu'imparfaits, permettent de maintenir une certaine dynamique et de créer des repères, même dans un environnement à fort turn-over.

Le premier levier, c'est la reconnaissance. Lorsqu'un manager prend le temps de remercier, de féliciter ou de souligner les progrès d'un équipier, cela a un effet direct sur son engagement. Même une phrase simple, glissée à la fin d'un rush, peut revaloriser un travail souvent invisible. C'est une pratique que j'ai adoptée systématiquement après mes débriefings, en veillant à équilibrer critiques et encouragements.

Deuxième levier, les briefings structurés. Lorsqu'ils sont bien préparés, courts et clairs, ils permettent de donner un cap au service, d'impliquer les équipiers en leur expliquant les enjeux (ventes à booster, attention particulière sur un point d'hygiène, etc.). Cela donne du sens à leur travail. À l'inverse, lorsqu'ils sont bâclés ou incohérents, ils perdent leur efficacité et peuvent même créer de la lassitude.

Troisième levier, les plans d'action ciblés, comme ceux que j'ai menés sur la plonge ou le local à cartons. En impliquant les équipiers dans leur application, en montrant les résultats obtenus, on crée un effet d'entraînement et une forme de satisfaction partagée. Même les postes les plus ingrats peuvent devenir valorisants s'ils sont traités comme des missions à enjeu.

Mais toutes ces pratiques restent fragiles si elles ne sont pas portées collectivement par l'ensemble de l'équipe de gestion. Si un manager isole ses efforts, tandis qu'un autre adopte un comportement opposé, les équipiers perdent leurs repères et finissent par se désengager. C'est pourquoi il serait essentiel de construire une culture managériale commune, basée sur des valeurs partagées : clarté, respect, écoute, réactivité.

### III.4 Apports et limites des pratiques observées

L'ensemble des pratiques managériales que j'ai pu observer, tester ou mettre en place au sein du restaurant McDonald's de Tarbes m'a permis de mieux comprendre la complexité du rôle de manager dans un environnement normé, exigeant et en perpétuelle recomposition. Ces pratiques présentent des apports évidents, mais elles révèlent aussi des limites structurelles qu'il convient d'analyser avec lucidité.

Parmi les apports principaux, je retiens en premier lieu l'efficacité des rituels structurants (briefings, débriefings, points hebdomadaires). Lorsqu'ils sont bien préparés et utilisés comme des temps de coordination, ces rituels permettent d'unifier l'équipe autour d'objectifs communs, de valoriser les réussites et d'aborder les difficultés sans créer de tensions. Ils contribuent à instaurer un climat professionnel où chacun connaît ses priorités et se sent impliqué dans la réussite collective.

Autre apport essentiel : la reconnaissance managériale au quotidien. À travers des retours personnalisés, des encouragements et une posture d'écoute active, j'ai pu constater que certains équipiers, parfois peu investis au départ, finissaient par s'impliquer davantage. Cette reconnaissance, même discrète, joue un rôle déterminant dans l'engagement, surtout dans un cadre où les perspectives de carrière sont limitées à court terme. Le fait de sentir que son travail est vu, reconnu et utile est souvent plus motivant qu'un simple rappel aux procédures ou aux chiffres.

Enfin, les plans d'action ciblés, lorsqu'ils sont menés avec clarté et suivis dans le temps, constituent de puissants leviers de progression. Leur force réside dans le fait qu'ils s'attaquent à un problème concret, visible au quotidien, et qu'ils proposent des solutions simples à mettre en œuvre. En ce sens, ils responsabilisent les équipiers et leur offrent une forme de visibilité sur l'impact de leur action, même sur des postes habituellement perçus comme pénibles ou ingrats.

Mais ces pratiques atteignent leurs limites dès lors qu'elles ne sont pas partagées ou portées par l'ensemble de la hiérarchie. Si un seul manager adopte une approche bienveillante, mais que les autres restent sur un modèle directif et impersonnel, l'impact reste limité. De même, si les briefings sont bien réalisés le lundi, mais absents ou bâclés les jours suivants, le message managérial perd en crédibilité. Cela montre que dans un cadre collectif comme celui d'un restaurant McDonald's, la constance et la cohérence des pratiques sont aussi importantes que leur contenu.

Une autre limite importante tient à la faible marge d'adaptation laissée par le système McDonald's. La standardisation, nécessaire à l'échelle mondiale, empêche parfois les managers de proposer des ajustements pourtant adaptés au terrain local. Cette rigidité limite la capacité à innover, à tester des approches plus humaines ou pédagogiques, et peut provoquer une frustration chez les managers les plus investis.

Enfin, la pression sur les indicateurs de performance (temps de service, nombre de commandes, ventes par heure, pertes, etc.) peut éclipser les efforts faits sur le plan humain. Il m'est arrivé, par exemple, de proposer un temps de formation un peu plus long pour un nouvel équipier en difficulté, mais cela entrainait rapidement en contradiction avec les attentes immédiates en matière de productivité. Ces tensions mettent en lumière les compromis permanents que le manager doit gérer entre les résultats à court terme et la dynamique d'équipe à moyen terme.

En conclusion, les pratiques de management mises en place au sein de McDonald's Tarbes ont un potentiel réel pour améliorer la motivation et la performance des équipes, mais elles doivent s'inscrire dans une démarche collective, cohérente et soutenue par l'ensemble de la hiérarchie. Sans cela, leur portée reste limitée, et les effets positifs s'essouffent face aux contraintes structurelles du modèle.

## **IV. Préconisations managériales**

L'analyse des pratiques observées au sein de McDonald's Tarbes m'a permis de mieux comprendre les forces mais aussi les faiblesses du modèle actuel en matière de management. Pour faire face aux enjeux de motivation et de performance dans un environnement marqué par le turn-over, la standardisation, et une pression constante sur les indicateurs, plusieurs pistes concrètes peuvent être proposées. Ces préconisations visent à améliorer durablement la cohésion d'équipe, renforcer l'implication des collaborateurs, et fluidifier le fonctionnement global du restaurant.

### **1. Uniformiser les pratiques managériales au sein de l'équipe de gestion**

Le premier levier concerne l'équipe de management elle-même. Aujourd'hui, les divergences d'approche entre managers entraînent confusion et frustration chez les équipiers. Il est essentiel de mettre en place des réunions régulières de coordination (au minimum une fois par semaine), réunissant l'ensemble des managers, alternants inclus, afin de définir des règles communes, d'harmoniser les messages transmis aux équipes, et de fixer des objectifs managériaux partagés. Cette cohérence renforcera la crédibilité de l'encadrement et facilitera l'adhésion des équipiers.

### **2. Créer un véritable parcours d'intégration pour les nouveaux équipiers**

Beaucoup de collaborateurs quittent l'entreprise après quelques semaines, faute d'un accompagnement structuré. Il serait judicieux de formaliser un parcours d'onboarding pour les nouveaux arrivants, incluant une première journée dédiée à la découverte des locaux, des postes, des procédures de base, mais aussi des temps d'échange avec les managers. Ce parcours pourrait être soutenu par une fiche de suivi personnalisée, co-construite par le formateur et le manager, pour valider chaque étape de la formation et éviter les oublis. Une meilleure intégration favorise l'attachement au groupe et réduit le risque d'abandon précoce.

### **3. Valoriser les équipiers au quotidien par des rituels de reconnaissance**

Dans un environnement aussi cadencé, il est crucial de mettre en lumière les efforts fournis par les équipiers. Cela peut passer par des pratiques simples, mais régulières : mise en avant de « l'équipier du jour », petit mot d'encouragement affiché en salle de pause, message personnalisé envoyé via la messagerie G3, ou remerciement oral en fin de service. La reconnaissance est un levier puissant et peu coûteux, qui renforce l'estime de soi et l'envie de s'impliquer.

### **4. Mieux former les managers à la communication interpersonnelle**

Tous les managers ne disposent pas spontanément des compétences relationnelles nécessaires pour instaurer un climat positif. Il serait bénéfique de proposer, dans le cadre de la formation interne, des modules spécifiques sur la gestion des conflits, l'écoute active, la communication non-violente, ou encore le feedback constructif. Ces compétences dites

« soft skills » sont aussi stratégiques que les compétences techniques, surtout dans une entreprise où le lien humain est la clé de la performance.

### **5. Créer des mini-objectifs personnalisés pour les équipiers**

Pour lutter contre la lassitude et la démotivation, il peut être intéressant de proposer à certains équipiers des défis individuels ou de mini-objectifs personnalisés, en fonction de leurs préférences ou de leurs points faibles. Cela peut prendre la forme d'un objectif de rapidité sur un poste donné, d'une mission d'accompagnement d'un nouveau, ou de l'amélioration d'un indicateur précis (respect des procédures, accueil client, etc.). Ces micro-objectifs doivent être atteignables, valorisés, et intégrés dans les débriefings. Ils permettent de stimuler l'engagement sans alourdir la pression globale.

### **6. Mieux communiquer le sens des procédures**

Une partie de la démotivation vient du fait que certains équipiers ne comprennent pas l'intérêt réel des consignes imposées. Il est important de prendre le temps d'expliquer le pourquoi des règles (normes HACCP, rotation des produits, sécurité alimentaire), et de montrer concrètement les conséquences en cas de non-respect (perte de qualité, sanctions lors des audits, risque client...). Cela peut se faire lors des briefings, via des affiches pédagogiques, ou des échanges en one-to-one. Un équipier qui comprend ce qu'il fait, et pourquoi il le fait, s'investira davantage.

### **7. Créer un canal de retour d'expérience anonyme**

Enfin, donner la parole aux équipiers, de façon sécurisée, peut être une source précieuse d'amélioration. Une boîte à idées numérique ou papier, consultée chaque semaine par l'équipe de gestion, permettrait de recueillir des propositions concrètes, mais aussi des alertes sur ce qui ne fonctionne pas. Cela montre aux équipes qu'elles ont un droit de regard sur leur environnement de travail, et participe à une culture d'amélioration continue.

Ces préconisations ne visent pas à transformer radicalement le fonctionnement du restaurant, mais à introduire des ajustements progressifs, concrets et applicables, qui peuvent avoir un impact réel sur la motivation, la fidélisation et la performance. Le rôle du manager devient alors central, non seulement comme garant des standards McDonald's, mais aussi comme médiateur humain, capable d'adapter ses pratiques aux besoins de son équipe, sans jamais perdre de vue les objectifs opérationnels.

## V. La conclusion

Ce mémoire s'est construit autour d'une problématique centrale : comment maintenir la motivation et la performance des équipes en restauration rapide dans un contexte de turn-over structurel ? À travers mon alternance en tant que manager en formation au sein du McDonald's de Tarbes, j'ai eu l'opportunité de vivre cette question de l'intérieur, en observant ses multiples facettes et en expérimentant des solutions concrètes sur le terrain.

L'analyse du contexte d'entreprise a permis de mettre en lumière les spécificités du modèle McDonald's : une organisation très hiérarchisée, fondée sur des procédures standardisées et une culture de la performance rigoureuse. Dans ce cadre, l'utilisation massive de contrats étudiants ou à durée déterminée, bien que justifiée économiquement, induit un turn-over structurel qui fragilise la cohésion des équipes et complique l'ancrage des bonnes pratiques. À cette difficulté s'ajoute la nécessité, pour chaque manager, de trouver le bon équilibre entre application des standards et gestion humaine des équipiers.

Mes missions m'ont permis de comprendre à quel point la préparation, le suivi et la communication étaient des leviers essentiels pour structurer l'activité et maintenir une dynamique de groupe. J'ai pu observer que certaines pratiques, lorsqu'elles étaient appliquées avec rigueur – comme les briefings, les débriefings, les plans d'action ciblés ou encore les feedbacks personnalisés – avaient un impact réel sur l'implication des collaborateurs. Mais j'ai aussi perçu les limites de ces démarches, notamment lorsque l'équipe de gestion manquait de cohérence, ou lorsque les procédures imposées par l'enseigne ne laissaient aucune marge d'adaptation.

Cette expérience m'a conduit à proposer plusieurs préconisations managériales, simples mais structurées, visant à renforcer la cohérence du management, à mieux accompagner les nouveaux, à valoriser les efforts quotidiens et à rendre les équipiers plus acteurs de leur progression. Ces propositions, bien qu'imparfaites, s'appuient sur une conviction forte : même dans un modèle très codifié comme celui de McDonald's, il existe des marges d'action pour humaniser la relation au travail, créer de la reconnaissance et soutenir l'engagement collectif.

Plus largement, ce mémoire m'a permis de développer une posture réflexive, en prenant du recul sur mes propres pratiques, en analysant objectivement mes réussites comme mes limites, et en adoptant une grille de lecture managériale. Il m'a également permis de mieux cerner les exigences du métier de manager, entre pression sur les résultats, complexité des relations humaines et sens du collectif.

Je retire de cette expérience une certitude : le rôle de manager ne se résume pas à une série de tâches à accomplir, mais à une capacité à fédérer, à écouter, à guider, tout en

maintenant le cap fixé par l'organisation. C'est dans cet équilibre entre normes et adaptation, entre exigence et bienveillance, que se joue la qualité du management. Et c'est dans cette direction que je souhaite continuer à progresser, au fil de mes futures expériences professionnelles.

# Bibliographie

## Ouvrages

Ritzer, George, *The McDonaldization of Society*, Pine Forge Press, 1993, 368 pages.

Lewandowski, Patrick, *Management opérationnel et ressources humaines*, Éditions Demos, 2018, 264 pages.

Decaux, Amandine, *Psychologie du travail et management*, Vuibert, 2021, 312 pages.

## Articles académiques et professionnels

Gaudillat, Pierre, « Adaptation des menus McDonald's aux marchés locaux », *Revue Française de Gestion*, n°56, 2018, p. 45-58.

Laroche, Martin, « Comprendre les pics d'affluence en restauration rapide », *Management & Santé*, vol. 21, 2021, p. 67-72.

DOE, « L'emploi jeune en restauration », *Journal de l'Emploi*, 2022, p. 30-38.

## Documents internes et rapports

McDonald's France, *Rapport annuel 2024*, document interne, 120 pages.

Franchise Sorestar, *Rapport interne RH : taux de turn-over 2023*, document non publié.

Entrevue semi-directive avec le responsable logistique de Sorestar, 3 février 2025.

Rapport d'activité interne McDonald's Tarbes, 2024, 25 pages.

## Sites web

McDonald's France, <https://www.mcdonalds.fr>, consulté en mai 2025.

## Lexique

- **Briefing / Débriefing** : Réunions organisées avant et après un service pour planifier les objectifs et analyser les résultats.
- **Checklists** : Listes de contrôle utilisées pour s'assurer que toutes les procédures opérationnelles sont respectées (hygiène, matériel, stocks...).
- **DLC (Date Limite de Consommation)** : Date au-delà de laquelle un produit périssable ne doit plus être consommé.
- **Équipier polyvalent** : Collaborateur occupant différents postes (caisse, cuisine, nettoyage...) dans un restaurant McDonald's.
- **FCP (Fiche de Contrôle des Procédures)** : Feuille de suivi permettant d'évaluer les connaissances des équipiers sur les normes d'hygiène, sécurité et procédures internes.
- **Manager en formation** : Employé en cours de validation pour devenir manager, avec une feuille de route incluant des compétences à acquérir et valider.
- **Pôle (qualité, service, maintenance, etc.)** : Ensemble de missions managériales regroupées sous une même thématique de responsabilité.
- **Rush** : Période de forte affluence dans le restaurant nécessitant une organisation optimale (souvent midi ou soir).
- **SOP (Standard Operating Procedures)** : Procédures opérationnelles standardisées à respecter dans l'ensemble des restaurants McDonald's.
- **Turn-over structurel** : Rotation fréquente du personnel due à la nature des contrats (étudiants, CDD, alternance), rendant l'effectif instable par nature.

# Annexes

## **Plan d'Action – Optimisation de la Plonge au McDonald's**

### **Objectif 1 : Assurer le respect de l'ordre de lavage des panières de vaisselle réutilisable**

#### **Définition de l'objectif**

Garantir le respect des procédures de lavage des panières de couleur "reuse" afin d'assurer un nettoyage conforme aux standards d'hygiène et d'organisation du restaurant.

#### **Indicateurs de performance**

- 100 % des panières doivent être triées et lavées selon l'ordre établi.
- Diminution des erreurs de lavage identifiées par les managers.

#### **Plan d'action**

- 1. Réalisation d'une fiche qui répertorie tous les équipiers formé en plonge**
- 2. Sensibilisation et formation des équipiers**
  - Organisation de briefings en début de service de chaque équipier allant en plonge pour rappeler les procédures. ✘
  - Mise en place d'un affichage visuel détaillant l'ordre de passage des panières. ✔
- 3. Mise en place d'un système de supervision**
  - Désignation d'un référent par par le manager pour veiller au respect des consignes pendant les périodes de rush (Formateur, chef d'équipe ou manager) et qui fera des feedbacks au manager de shift.
  - Réalisation de contrôles flash dès que possible par le référent en période de rush et en dehors par le manager lui-même par exemple lors des ses passages à proximité .

(tâches qu'il peut déléguer).

À la fin du rush le référent désigné doit faire un feedback au manager.

#### 4. Application de mesures correctives

- En cas de non-respect des procédures : rappel à l'ordre, suivi d'une formation (voir vidéo procédures plonge).
- Si des erreurs persistent, mise en place d'un suivi individualisé.

#### 5. Évaluation et ajustement

- Bilan après 2 semaines pour identifier les axes d'amélioration en discuter avec les équipes souvent en plonge et ajuster les actions en conséquence.

---

## **Objectif 2 : Maintenir une plonge propre tout en garantissant l'efficacité des équipiers**

### **Définition de l'objectif**

Optimiser l'organisation de la plonge afin de garantir un espace de travail propre sans nuire à l'efficacité des équipiers et au rythme de lavage des machines.

### **Indicateurs de performance**

- Lancement continu des machines sans accumulation excessive de vaisselle sale.
- Réduction des signalements liés à un manque d'organisation ou de propreté dans la zone de plonge.

### **Plan d'action**

#### 1. Optimisation de l'espace de travail

- Définition d'un emplacement précis pour les papiers propres et sales afin de limiter l'encombrement.
- Positionnement stratégique des produits et instruments de nettoyage pour un accès rapide. (Chiffons, raclette... mise à disposition à côté du poste de travail)

## **2. Intégration de routines de nettoyage rapide**

- Nettoyage du plan de travail entre chaque cycle de machine. (Pour le plonge cuisine/ le faire dès que possible ou nécessaire pour la plonge reuse)
- Élimination immédiate des résidus et éclaboussures au sol.

## **3. Mise en place d'un contrôle et d'une supervision régulière**

- Désignation d'un responsable plonge (le même que pour le respect des procédures de la reuse) chargé de veiller à l'ordre et à l'efficacité de la zone.
- Réalisation d'un contrôle visuel dès que possible afin d'évaluer le respect des consignes et d'apporter des corrections si nécessaire
- Si l'équipier en plonge veut dépointer il doit avant consulter le référent pour s'assurer qu'il laisse la plonge propre pour la prochaine personne en plonge. (Contrôle obligatoire avant dépointage)

## **4. Évaluation et ajustement**

- Analyse des résultats après deux semaines et mise en place d'actions correctives si besoin.