PLANIFICATION DES HORAIRES ET GESTION DES ÉQUIPES

Script & Storyboard Pédagogique (Support Vidéo)

Document Confidentiel - Propriété de trainingcenterin
PARCOURS D'EXCELLENCE
Formation : Directeur de Restaurant Hôtelier

Plan de la Vidéo (Storyline)

> *Indication Vidéo (Monteur) : Afficher un sommaire dynamique. Les mots clés "Rostering", "Labor Cost" et "Équilibre" apparaissent en surbrillance. Musique de fond construite et rythmée, évoquant l'assemblage précis d'un puzzle.*

Découpage des Séquences (15 Pages)

Séquence 1 : Introduction - L'Art du Rostering (Bien plus qu'un tableau Excel)

Séquence 2 : Schéma Explicatif - L'Équation du Planning Parfait

Séquence 3 : L'Optimisation par le Forecast (Prévoir l'occupation)

Séquence 4 : Schéma Explicatif - Le Lissage des Arrivées (Staggered Shifts)

Séquence 5 : La Productivité et le "Labor Cost" (Masse salariale)

Séquence 6 : Les Contraintes Légales et le Droit du Travail

Séquence 7 : Schéma Explicatif - Le "Clopening" et la Spirale de la Fatigue

Séquence 8 : L'Équilibre des Compétences (Le mix Séniors/Juniors)

Séquence 9 : La Gestion des Imprévus (Absences et Maladie)

Séquence 10 : Équité et Rétention (Les requêtes de l'équipe)

Séquence 11 : Les Logiciels de Planification (La digitalisation du Roster)

Séquence 12 : Étude de Cas N°1 - Le Sur-Staffing du Mardi Soir

Séquence 13 : Étude de Cas N°2 - La Crise du Petit-Déjeuner (Sous-effectif)

Séquence 14 : Étude de Cas N°3 - Le Burnout de l'Équipe en Haute Saison

Séquence 15 : Conclusion et Grille d'Évaluation (L'Horloger Humain)

Séquence 1 : L'Art du Rostering

Indication Vidéo (Visuel) : B-Roll. Le Directeur est devant un grand tableau avec les noms de l'équipe. Il déplace des étiquettes. Transition vers la salle bondée où le service se déroule avec une fluidité parfaite grâce au bon nombre de serveurs présents.

Voix-off (Narration) :

"Créer un planning (le 'Roster') est souvent vu comme une corvée administrative de fin de semaine. C'est une grave erreur. La planification est l'outil stratégique numéro un du Directeur de Restaurant. Un planning mal conçu détruit tout : s'il y a trop de personnel, vous brûlez les profits de l'hôtel (Labor Cost explosif) ; s'il n'y a pas assez de personnel, les clients attendent, se plaignent, et vos équipes s'épuisent. Faire un planning, ce n'est pas simplement remplir des cases sur un tableau Excel pour que le restaurant soit ouvert. C'est un jeu d'échecs financier et humain. Vous devez prévoir l'avenir, respecter le budget de la Direction, tout en garantissant une qualité de vie et de repos à des collaborateurs qui travaillent en horaires décalés."

Les 3 Objectifs du Planning :

- **Couverture Opérationnelle :** Avoir la bonne personne, au bon poste, au bon moment.
- **Efficience Financière :** Aligner les heures payées sur les heures de création de chiffre d'affaires.
- **Équité Sociale :** Répartir les week-ends, les fermetures et la charge de travail équitablement.

Séquence 2 : Schéma - L'Équation du Planning Parfait

Indication Vidéo (Visuel) : Animation graphique. Une balance à trois plateaux. D'un côté le Budget, de l'autre la Satisfaction Client, au milieu le Bien-être de l'Équipe.

Voix-off (Narration) :
"Le Directeur de Restaurant est en permanence tiraillé entre trois forces contraires. Le planning parfait est celui qui réussit à équilibrer ces trois exigences sans en sacrifier une seule."

LE VOLUME (Forecast)

Combien de clients vont venir ? C'est l'exigence de l'expérience client. Il faut un nombre suffisant de serveurs pour garantir un service rapide et un ratio de tables/serveur (ex: 1 pour 15 pax) luxueux.

VS

LE BUDGET (Finance)

Le DAF exige que la Masse Salariale ne dépasse pas 30% du Chiffre d'Affaires. Chaque heure planifiée est une heure payée qui vient ronger la marge nette du restaurant.

LA RÉGLEMENTATION (RH)

Le respect absolu des jours de repos consécutifs, du temps de pause, et du temps de repos obligatoire entre deux shifts. Ne pas la respecter, c'est risquer l'amende légale et le burnout.

Séquence 3 : L'Optimisation par le Forecast

Indication Vidéo (Visuel) : Le Directeur consulte le logiciel PMS de l'hôtel (ex: Opera). Il regarde les réservations de chambres, les groupes banquets, et la météo.

Voix-off (Narration) :
"On ne fait jamais un planning de la semaine prochaine en regardant le planning de la semaine dernière. On le construit en regardant vers l'avenir. C'est le 'Forecast' (la prévision d'activité). Si l'hôtel est vide, le restaurant le sera probablement aussi. Si un congrès de 400 personnes arrive, il faut doubler les effectifs du petit-déjeuner."

Les Indicateurs de Prévision (Inputs) :

- **Le Taux d'Occupation de l'Hôtel :** Un hôtel à 95% d'occupation génère mécaniquement un flux massif au petit-déjeuner et au bar le soir.
- **Le BEO (Banquet Event Order) :** Y a-t-il des mariages ou des réunions d'entreprise ? Ces groupes vont impacter l'affluence du restaurant à la carte.
- **L'Historique (Data) :** Quel était le chiffre d'affaires du 2ème mardi de novembre l'année dernière ? Le passé éclaire souvent l'avenir.
- **La Météo :** Un orage en plein été annulera le service en terrasse, réduisant instantanément le besoin en main-d'œuvre de 30%.

Séquence 4 : Schéma - Le Lissage des Arrivées

Indication Vidéo (Visuel) : Animation d'un graphique. La ligne rouge montre l'affluence des clients. Des blocs bleus (shifts des serveurs) s'ajustent parfaitement sous la courbe rouge.

Voix-off (Narration) :
"L'erreur du débutant est de faire venir toute l'équipe à 18h00 pour un service qui ne commence vraiment qu'à 20h00. Le Directeur expert utilise le 'Staggered Shift' (Horaires décalés)."

Le Mauvais Planning (En Bloc)

10 serveurs arrivent à 18h00. Ils font la mise en place en 30 minutes, puis attendent à ne rien faire jusqu'à 20h00. Résultat : Des heures payées dans le vide, et un coût salarial qui explose.

Le Staggered Shift (Optimisé)

2 serveurs arrivent à 17h00 (Mise en place). 4 arrivent à 18h30 (Ouverture). 4 arrivent à 19h30 (Pour le coup de feu). La force de frappe s'adapte au volume réel. Économie massive d'heures.

Séquence 5 : Productivité et Labor Cost

Indication Vidéo (Visuel) : L'écran d'un logiciel de finance hôtelière. Le Manager compare le chiffre d'affaires du jour avec le coût de l'équipe présente. L'aiguille reste dans la zone verte.

Voix-off (Narration) :
"Le Directeur de Restaurant est jugé sur sa capacité à transformer les heures travaillées en chiffre d'affaires. Chaque serveur ajouté au planning doit pouvoir être justifié financièrement."

Maîtriser la Masse Salariale :

- **Le Ratio (Labor Cost %) :** Coût total de l'équipe (Salaires + Charges) divisé par le Chiffre d'Affaires (Revenues) du jour. Un ratio sain en restauration traditionnelle se situe entre 30% et 35%.
- **La Règle de Productivité :** Si on estime qu'un serveur peut générer 500€ de chiffre d'affaires par shift. Pour un forecast de 2500€, il ne faut pas planifier plus de 5 serveurs. Le 6ème serveur détruira la marge bénéficiaire.
- **L'Utilisation des "Casuals" (Extra) :** Le recours aux intérimaires coûte très cher à l'heure. Il ne doit être utilisé que pour absorber les pics d'activité exceptionnels, jamais pour pallier un mauvais recrutement de base.

Séquence 6 : Schéma - Le "Clopening" et la Fatigue

Indication Vidéo (Visuel) : Animation d'une horloge. Un serveur ferme le restaurant à 2h00 du matin et revient ouvrir le petit-déjeuner à 6h00. Il a les traits tirés, l'alerte de fatigue clignote en rouge.

Voix-off (Narration) :
"La législation du travail n'est pas une option, c'est une loi stricte. Au-delà des amendes, jouer avec le repos des équipes, c'est garantir une chute brutale de la qualité de service."

LE "CLOPENING" (Destructeur)

Contraction de Close (Fermer) et Open (Ouvrir). Le serveur n'a que 4h de sommeil. Résultat : Irritabilité, erreurs de caisse, fautes de service, et démission au bout de 2 mois.

VS

LE REPOS LÉGAL (Protecteur)

La législation impose souvent un repos minimum de 11h consécutives entre deux shifts. Le Directeur doit protéger le sommeil de son équipe pour protéger le sourire du client.

Séquence 7 : L'Équilibre des Compétences

Indication Vidéo (Visuel) : Le Directeur regarde son planning. Il refuse de mettre trois nouveaux commis ensemble sur le même rang, et place un Chef de Rang senior (symbole étoile) avec eux.

Voix-off (Narration) :
"Faire un planning, ce n'est pas seulement s'assurer qu'il y a 5 personnes présentes. C'est s'assurer que la somme des compétences de ces 5 personnes permet de faire tourner le restaurant."

Le Skill-Mix (Mélange des Talents) :

- **Le Piège du Mardi Soir :** Laisser tous les Managers et les Seniors en repos le mardi (car c'est calme), et laisser le restaurant aux mains des débutants. En cas d'arrivée d'un VIP inattendu, c'est le crash assuré.
- **L'Équilibre par Zone :** Chaque zone du restaurant doit avoir son Leader. Le Directeur s'assure qu'un profil "Formateur/Senior" encadre toujours les "Juniors" pour maintenir le standard.
- **Les Postes Clés (Key Holders) :** Il faut toujours planifier au moins une personne habilitée à ouvrir/fermer le système d'alarme, annuler une erreur sur la caisse, et accéder à la cave à vin verrouillée.

Séquence 8 : Équité et Rétention

Indication Vidéo (Visuel) : Le Directeur valide les demandes de congés (Time-off requests) sur son application. Il fait en sorte que chaque employé ait au moins un week-end libre par mois.

Voix-off (Narration) :
"Le planning est le premier motif de démission en hôtellerie. Un collaborateur qui a l'impression de toujours subir les mauvais horaires ou de ne jamais avoir de vie sociale va partir. L'équité est la clé de la rétention."

Le Planning Empathique :

- **La Rotation des Jours de Repos :** Ne donnez pas toujours le repos du vendredi/samedi au même Maître d'Hôtel. Instaurez un roulement juste pour que chacun puisse avoir une vie sociale.
- **Délai de Publication :** Un planning publié le dimanche soir pour le lundi matin est un manque de respect envers la vie privée de l'équipe. Le standard exige une publication 2 semaines à l'avance.
- **Gérer les Requêtes (Requests) :** Accepter avec bienveillance les demandes d'aménagement d'horaires quand la vie personnelle l'exige (Garde d'enfant, rendez-vous médical). C'est fidéliser l'employé.

Séquence 9 : La Digitalisation du Planning

Indication Vidéo (Visuel) : Finis les papiers affichés au mur avec du blanco. Le Directeur utilise un logiciel moderne (ex: Planday, Skello). Les employés reçoivent leurs horaires directement sur leur smartphone.

Voix-off (Narration) :
"Le Directeur de Restaurant moderne n'utilise plus Excel. Les logiciels de planification interconnectés permettent de gagner des heures de travail et d'éviter les erreurs de calcul légal."

Les Outils Technologiques :

- **Alerte de Conformité :** Le logiciel bloque le Manager s'il tente de planifier un employé sans respecter les 11h de repos obligatoire, le sauvant d'une erreur légale.
- **Shift Swapping (Échange) :** Si un serveur est malade, il peut proposer son shift à ses collègues directement sur l'application. Le Directeur n'a plus qu'à valider la substitution en un clic.
- **Analyse Financière Intégrée :** Le logiciel projette le coût exact du planning en euros avant même que la semaine ne commence, permettant de l'ajuster pour respecter le budget.

Séquence 10 : Étude de Cas N°1

> *Indication Vidéo (Visuel) : Icône "Budget en Danger". Un mardi soir. Il pleut à torrents. Le restaurant est vide, mais il y a 8 serveurs en salle qui discutent, les bras croisés.*

CAS PRATIQUE

Le Sur-Staffing du Mardi Soir

Le Problème : Le Directeur avait prévu une belle soirée (80 couverts) mais un orage a provoqué l'annulation de toutes les réservations en terrasse. Il n'y a que 20 clients pour 8 serveurs. La productivité s'effondre, le coût salarial explose et la direction financière va sanctionner ce ratio désastreux.
Le Diagnostic Managérial : Le planning initial était bon, mais le management en temps réel (Floor Management) est inactif. Conserver toute l'équipe "au cas où" est une erreur financière.
L'Action du Directeur : Le Directeur n'attend pas la fin du service. Dès 19h30, voyant la tendance, il utilise la technique de l'**"Early Cut"** (Départ anticipé). Il demande : "Qui veut finir plus tôt ce soir ?". Trois serveurs, heureux de rentrer chez eux, acceptent. Il réduit la voilure, sauve son coût salarial, et adapte la force de travail au volume réel.

Séquence 11 : Étude de Cas N°2

> *Indication Vidéo (Visuel) : Le service du petit-déjeuner. Un samedi matin. 200 clients descendent en même temps. Il n'y a que 3 serveurs. Le buffet est vide, les clients font la queue avec colère.*

CAS PRATIQUE

La Crise du Petit-Déjeuner

Le Problème : Le restaurant est en sous-effectif critique (Under-staffed). L'équipe court, les clients VIP attendent leur café pendant 20 minutes. L'expérience de fin de séjour est catastrophique.
Le Diagnostic Managérial : Le Directeur n'a pas croisé son planning avec le "House Count" (Taux d'occupation de l'hôtel). Un grand mariage la veille a fait que tous les clients dorment sur place et descendent à la même heure (Le Rush).
L'Action du Directeur : En urgence (Gestion de Crise), le Directeur va chercher du renfort. Il appelle le Room Service ou le Bar (Cross-utilization) pour prêter des bras pendant 2 heures. Pour le futur, il met en place la règle du **"Forecast +3 Jours"** : la Réception doit envoyer les prévisions d'occupation à 3 jours pour pouvoir ajuster les plannings (rajouter des extras) avant le week-end.

Séquence 12 : Étude de Cas N°3

> *Indication Vidéo (Visuel) : Pleine saison d'été (Août). Trois arrêts maladie tombent le même jour. Les serveurs présents enchaînent les horaires extrêmes, l'ambiance est lourde et conflictuelle.*

CAS PRATIQUE

L'Épidémie d'Absences (Le Burnout)

Le Problème : Les absences se multiplient inexplicablement. Pour compenser, le Directeur annule les jours de repos de ceux qui restent et leur fait faire des doubles shifts (Midi + Soir) tous les jours. L'équipe frôle la mutinerie.

Le Diagnostic Managérial : Ce n'est pas une épidémie médicale, c'est une épidémie de fatigue. Le Directeur a brûlé son équipe. Annuler des jours de repos ne fait que créer de nouveaux arrêts maladie.

L'Action du Directeur : Face à la crise, le Directeur prend une décision radicale. Plutôt que de tuer ses équipes, il ampute le chiffre d'affaires (Protection de l'humain et de la qualité). Il annonce à la Réception : "Nous réduisons la capacité du restaurant de 20% ce soir. N'acceptez plus de clients extérieurs". Il protège la charge de travail, sauve la qualité du service, et permet à l'équipe de respirer. C'est du Leadership stratégique.

Séquence 13 : Conclusion & Évaluation

Indication Vidéo (Visuel) : Affichage de la "Checklist de l'Horloger Humain". Défilement du texte vers le haut. Musique d'accomplissement (Corporate).

Grille d'Évaluation (Planification) :

- [ ] Je construis mon planning en me basant exclusivement sur les prévisions d'occupation (Forecast).
- [ ] Je calcule et je respecte mon ratio de productivité (Labor Cost) pour garantir la rentabilité.
- [ ] Je protège la santé de mes équipes en interdisant formellement la pratique toxique du "Clopening".
- [ ] Je publie les plannings deux semaines à l'avance pour respecter la vie privée de mes collaborateurs.
- [ ] Je réajuste l'effectif en temps réel pendant le service (Early Cuts) si l'activité s'effondre.

Voix-off (Narration) :
"Le planning est le reflet de votre philosophie managériale. Un Directeur qui conçoit des horaires dans le seul but de remplir des cases finira avec une équipe désengagée, malade, et un service médiocre. En maîtrisant l'art du Rostering, vous prouvez à votre Direction Générale que vous savez gérer un budget au millimètre (Le Labor Cost), tout en prouvant à votre équipe que vous respectez leur équilibre de vie. Un planning intelligent, lissé et équitable est la garantie d'une brigade énergique, souriante et capable de délivrer, jour après jour, l'excellence 5 étoiles que vos clients exigent. Vous êtes le gardien du temps."

Fin du Script d'Animation Vidéo