

Formation Direction des Opérations

Planification des Horaires et Allocation des Ressources Humaines

L'hôtellerie est l'une des rares industries exigeant une continuité de service absolue : 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, 365 jours par an. Pourtant, la demande client (l'occupation) fluctue massivement d'un jour à l'autre, voire d'une heure à l'autre. Le **Directeur des Opérations (Director of Operations - DO)** se trouve au cœur de ce paradoxe. La **planification des horaires (Rostering)** et l'**allocation des ressources humaines** ne consistent pas simplement à "remplir des cases" sur un tableau. C'est l'exercice d'ingénierie financière et managériale le plus complexe de l'établissement : aligner parfaitement l'offre de main-d'œuvre sur la demande, pour protéger la rentabilité sans sacrifier la qualité du service ni épuiser les équipes.



Le Coût du "Just in Case" (Au cas où)

Dans la restauration ou la réception, la tentation naturelle des managers est de planifier un sureffectif "au cas où" il y aurait un pic d'activité imprévu. Or, chaque heure planifiée inutilement détruit le GOP (Bénéfice). À l'inverse, un sous-effectif pour faire des économies détruira l'expérience client et générera des plaintes. Le bon *Rostering* est une science de la précision (Just in Time).

1. Les Fondations d'un Planning Performant

Un planning performant est toujours proactif, jamais réactif. Il s'appuie sur une anticipation mathématique de l'activité de l'hôtel.

A. La Dépendance au Forecast (Prévisionnel d'activité)

La planification commence toujours par l'analyse du *Forecast* fourni par le département Revenue Management.

- **Volume d'occupation** : Combien de chambres seront louées ? Cela dicte le nombre de femmes de chambre nécessaires.
- **Les mouvements (Arrivals/Departures)** : Un hôtel avec 100% d'occupation mais 0 départ (tous les clients restent) nécessite beaucoup moins de personnel à la réception et aux étages qu'une journée avec 80 départs et 80 arrivées.
- **La Segmentation** : Un groupe séminaire de 100 personnes prendra son petit-déjeuner massivement à 7h30 avant sa réunion. Des clients loisirs s'étaleront entre 8h30 et 10h30. L'allocation des serveurs doit s'adapter à ces flux spécifiques.

B. L'Histoire et les Tendances (Pacing)

Le DO et les HODs (Chefs de Département) analysent les données historiques du PMS et du POS (caisse du restaurant) :

- Quels étaient nos pics de fréquentation au bar le même jeudi de l'année dernière ?
- Quel est le taux de "Capture Rate" (clients de l'hôtel mangeant au restaurant) habituellement observé un soir de pluie ?

2. Les Ratios de Productivité : Piloter par les Chiffres

Pour allouer les ressources de manière rationnelle et non émotionnelle, le Directeur des Opérations impose des ratios de productivité stricts à ses chefs de service.

A. Le Modèle FTE (Full Time Equivalent)

Le besoin en personnel se calcule en Equivalent Temps Plein (ETP). Cela permet d'uniformiser la mesure, peu importe que l'équipe soit composée de temps pleins, de temps partiels ou d'extras.

B. Les KPIs de Productivité par Département

- **Housekeeping (Étages) - Minutes Per Room (MPR)** : Si le standard de nettoyage d'une chambre "en départ" est de 30 minutes, et qu'il y a 100 départs prévus, le besoin est de 3000 minutes (soit 50 heures de travail). Cela détermine mathématiquement le nombre de femmes de chambre à planifier.
- **Food & Beverage (Restauration) - Covers per Server (Couverts par Serveur)** : Selon le standing, un serveur en brasserie peut gérer 25 couverts par service, tandis qu'en gastronomie, le ratio tombe à 10 ou 12. Si 150 couverts sont prévus au restaurant, le besoin est de 6 serveurs, ni plus, ni moins.
- **Réception - Transactions per Agent** : Nombre de check-ins / check-outs qu'un agent peut traiter confortablement en une heure.

3. La Stratégie d'Allocation et de Flexibilité

La rigidité est l'ennemi de la rentabilité hôtelière. Le DO doit mettre en place des stratégies RH permettant "d'épouser" la courbe de l'activité.

A. La Variabilisation de la Masse Salariale

L'objectif est d'avoir un "noyau dur" de personnel fixe (pour garantir la constance de la qualité et l'ADN de la marque) et un pool de main-d'œuvre variable pour gérer les pics.

- **Les Extras (Casual labor)** : Indispensables pour le département Banquets (MICE). Ils ne sont appelés que lorsque l'événement est signé et confirmé (BEO validé).
- **Les horaires en coupure (Split Shifts)** : Fréquents en restauration (ex: 10h-15h puis 19h-23h). Bien qu'efficaces pour couvrir les deux pics de repas sans payer l'après-midi, ils

sont de plus en plus difficiles à imposer car ils dégradent la Qualité de Vie au Travail (QVT).

B. Le Cross-Training (Formation Croisée / Polyvalence)

C'est l'arme secrète des hôtels modernes et rentables.

- Un collaborateur formé à plusieurs postes permet de déplacer la ressource en temps réel.
- *Exemple* : Lors du rush des départs (Check-out) à 11h00, la réception est débordée. Le Barman (dont le service ne commence vraiment qu'à 17h) ou le personnel de la conciergerie a été formé pour ouvrir un poste de caisse supplémentaire et prêter main-forte.

L'Arbitrage Sous-Traitance (Outsourcing)

Pour certains départements soumis à de très fortes fluctuations (Plonge/Stewarding, Nettoyage des parties communes la nuit, ou Sécurité), le DO peut décider d'externaliser à une société spécialisée. L'hôtel ne paie plus des salaires fixes, mais une prestation facturée "à l'heure" ou "à la chambre", transférant ainsi le risque de planification au prestataire.

4. Les Contraintes Légales et Humaines

Le planning parfait sur Excel n'est réalisable que s'il respecte la loi et l'humain. Une erreur dans ce domaine entraîne des conséquences juridiques graves et un climat social toxique.

A. Le Respect du Cadre Légal (Compliance)

Le DO et les RH s'assurent que les chefs de département respectent le Droit du Travail local et les conventions collectives :

- **Le temps de repos minimum** : Généralement 11 heures consécutives entre deux shifts. Le fameux "Clopening" (fermer à 1h du matin et rouvrir à 6h) est illégal et épuisant.

- **L'amplitude journalière maximale** : Ne pas dépasser le nombre d'heures maximum autorisées par jour (souvent 10h à 12h) incluant les pauses.
- **Le délai de prévenance** : Les plannings doivent être affichés et communiqués aux employés à l'avance (ex: 15 jours). Un changement de dernière minute doit être encadré.

B. L'Équité et le Climat Social (Fairness)

- Le manager ne doit pas donner systématiquement les "mauvais shifts" (dimanches soirs, jours fériés) aux mêmes employés. L'équité est le pilier de la motivation.
- La prise en compte, dans la mesure du possible, des préférences personnelles (Desired days off). Un employé dont l'équilibre vie pro / vie perso est respecté est un employé fidélisé.

5. La Technologie au Service du Workforce Management

Réaliser le planning de 150 personnes sur un tableur ou un papier est une source d'erreurs monumentales. L'hôtellerie moderne s'appuie sur la technologie.

A. Les Logiciels de Gestion des Temps et Activités (GTA / WFM)

Des systèmes avancés (comme Quinyx, Fourth, ou ADP) révolutionnent la planification :

- **Planification prédictive** : L'algorithme se connecte au PMS, lit le taux d'occupation prévu, applique les ratios de productivité (FTE) définis par le DO, et génère un "brouillon" de planning optimal.
- **Gestion des contraintes légales** : Le système bloque et alerte le manager s'il tente de planifier un employé sans respecter ses 11h de repos.
- **Le Shift-Bidding (Bourse d'échange)** : Une fonctionnalité via application mobile où un employé peut proposer d'échanger son service de samedi avec un collègue, sous validation du manager. Cela offre une flexibilité très appréciée par la nouvelle génération.

B. Le Suivi des Présences (Time & Attendance)

- La pointeuse biométrique ou digitale permet de comparer les heures "Planifiées" aux heures "Réellement travaillées". Ce contrôle quotidien permet au DO d'approuver ou refuser les heures supplémentaires avant qu'elles ne soient envoyées à la paie en fin de mois.

Synthèse : Matrice de Pilotage de la Planification RH

Étape du Processus	Action Opérationnelle	Outil ou Indicateur (KPI) Associé
1. Anticipation (Demand)	Analyse du volume d'activité prévu par le département Revenue Management.	Forecast hebdomadaire (Taux d'occupation, Couverts prévus, Banquets BEO).
2. Dimensionnement (Sizing)	Conversion de l'activité prévue en besoins d'heures selon les standards.	Ratios de productivité (MPR, Covers per Server, FTE).
3. Création du Planning	Positionnement des équipes fixes, équilibrage des shifts, appel aux extras.	Logiciel WFM. Respect du délai légal de prévenance et du droit du travail.
4. Contrôle & Ajustement	Pointage réel, ajustement si baisse de régime, validation des heures.	% de Labor Cost (Masse salariale / CA). Taux d'heures supplémentaires (Overtime %).

Conclusion

La planification des horaires et l'allocation des ressources ne sont pas de simples formalités administratives : elles constituent le levier de pilotage financier et social le plus puissant du Directeur des Opérations. Un planning parfaitement ajusté au *Forecast* préserve le bénéfice de l'hôtel (GOP), tandis qu'un planning respectueux des individus garantit la motivation des équipes et, par capillarité, l'excellence de l'expérience client. La maîtrise de ces techniques d'optimisation avancées, combinant ingénierie RH et solutions logicielles, est une compétence distinctive valorisée sur des plateformes comme tcin.ma pour le recrutement, et constitue un socle incontournable des programmes d'excellence managériale diffusés sur trainingcenterin.com.