

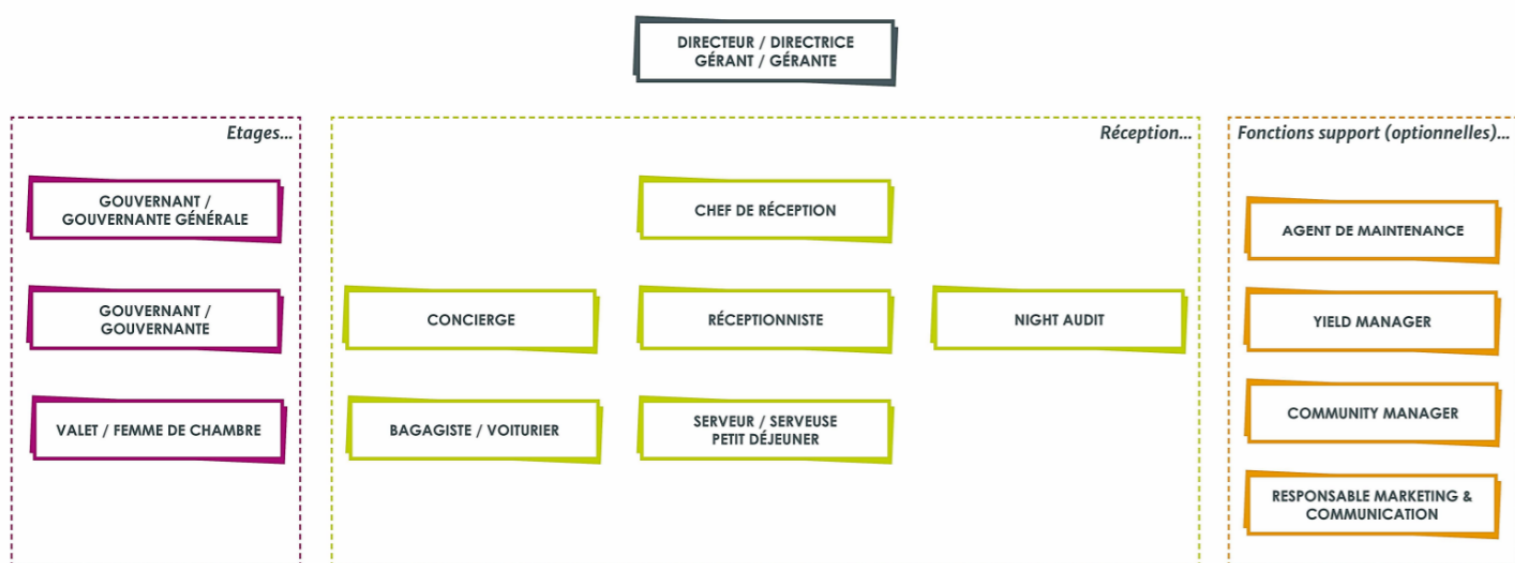
LE PERSONNEL ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL :

1 – L'organisation de l'entreprise

L'organisation va dépendre de différents paramètres : type et taille de l'entreprise, nature de la clientèle, type et qualité des prestations, volume d'activité, stratégie de l'entreprise. La structure évolue en fonction de l'évolution des plans et des objectifs de l'entreprise. Elles prévoient le fonctionnement du service et leurs relations en fonction de l'autorité et l'organisation du travail.

L'organigramme est la représentation graphique de l'autorité institutionnelle mettant en évidence les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles.

Exemple d'un organigramme du département hébergement (ou d'un hôtel sans restaurant).



2 – L'étude de la fiche de poste et le profil de poste :

L'analyse fonctionnelle qui permet de recenser les tâches à accomplir au quotidien afin de répondre aux besoins du client.

L'étude de poste définit l'ensemble des fonctions et responsabilités assumées ainsi que son statut hiérarchique. Mission principale - Tâches quotidiennes mensuelles annuelles
Moyens délivrés pour l'exercice - Horaires et conditions de travail - Salaire mensuel brut

Elle permet la rédaction de petites annonces dans le cadre du recrutement, permet au recruteur de mieux orienter l'entretien, sert d'élément d'appréciation lors d'évaluation, utile dans la détermination des besoins en personnel, aide à trancher un litige et favorise l'intégration de nouvelles recrues en permettant au personnel de savoir ce qu'on attend précisément de lui : Missions : concevoir, organiser, commercialiser, gérer, animer. - Profil : Formation - Aptitudes

La fiche de poste

Précise l'appellation exacte du poste, sa position hiérarchique, les tâches et responsabilités du poste, la formation professionnelle souhaitée, l'expérience professionnelle souhaitée, les qualités requises (physiques/humaines/professionnelles) et les langues souhaitées

Fiche de poste : Gouvernante Générale

Missions générales

- Prendre en charge la gestion des étages en coordonnant, planifiant et contrôlant l'activité du personnel des étages.
- Gérer les matériels, les stocks, les budgets, fournitures et gérer la maintenance des installations.
- Animer et encadrer les équipes.
- Contribuer à la qualité générale de l'accueil de la clientèle.
- Responsable du confort des clients
- Responsable de l'hygiène des chambres et locaux communs

Activités/Tâches

- Organisation: réaliser des contrôles au niveau de la propreté, de l'hygiène et de la sécurité, contrôles de la conformité de la tenue du personnel, contrôle de la bonne utilisation du matériels, des produits, fournitures, contrôle qualitatif et quantitatif du linge, participe aux projets de rénovation.
- Gestion : gestion des stocks, des budgets, réapprovisionnement et passation des commandes linge/ produit d'entretien/ produit d'accueil, gestion du linge client (pressing / blanchisserie), gestion des objets oubliés, élaboration du cahier des charges, sous-traitance du nettoyage.
- Communication: suivi du séjour du client, suivi hiérarchique ainsi qu'avec les fournisseurs, le personnel et les syndicats, gère les réclamations, gère les VIP en chambre.
- Management : recrutement et intégration du personnel, établir les plannings du personnel, inventaire, coordination du personnel, gérer les conflits, former le personnel, évaluer, contrôler les protocoles.

Relation du poste

Relations hiérarchiques : Directeur d'hébergement et directeur générale

Relations fonctionnelles : Chef concierge, Chef de réception, Responsable commerciale, Responsable technique, Responsable des réservations, Revenu Manager

Salaire : De 2000 à 3500€ brut selon la taille, la catégorie de l'établissement et l'expérience

Évolution de carrière : Gouvernant(e) général(e) dans un établissement plus important

Le profil de poste permet d'établir un profil très complet, comportant tous les critères de sélection : les compétences et aptitudes attendues, les activités exercées, les responsabilités, le salaire, le lieu de travail, etc. C'est un outil qui sert au recruteur à vérifier l'adéquation entre les exigences du poste et le potentiel du candidat.

Profil de poste : Gouvernant(e) Général(e)
<p>Diplômes / Formation</p> <p><u>Formation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Brevet professionnel "Gouvernant(e)". ● MC "Gouvernant(e) d'hôtel" ● Titre professionnel du ministère du travail "Gouvernant(e) en Hôtellerie" ● BTS HR option A
<p>Qualités / Aptitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Compétences techniques et fonctionnelles (élaborer les plannings, évaluer la charge de travail, mettre en place une organisation de travail) ● Compétences relationnelles et comportementales (être à l'écoute de son personnel, analyser les besoins des clients, mener des entretiens individuels) ● Esprit d'analyse et de synthèse ● Excellent sens de la communication ● Organisé(e), rigoureux(se), discrétion, endurance. ● Maîtrise d'une langue étrangère au minimum
<p>Expérience requise : 3 à 5 ans d'expériences dans l'hôtellerie de luxe</p>
<p>Conditions particulières d'exercices</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Capacité à s'adapter à la diversité des entreprises, des clientèles et variation des flux d'activité. ● Pratiquer l'anglais. ● Bonne résistance physique ● Maîtrise de l'environnement informatique

3 – Détermination des effectifs

Quelles que soient les formes d'établissement hôtelier, à caractère social ou à caractère commercial, sa catégorie, la détermination du besoin en personnel est une nécessité à l'occasion de la création ou de la restructuration d'un établissement.

Le responsable d'un département doit se poser régulièrement la question : L'effectif de mon service est-il pléthorique, suffisant ou insuffisant pour assurer la qualité du travail ?

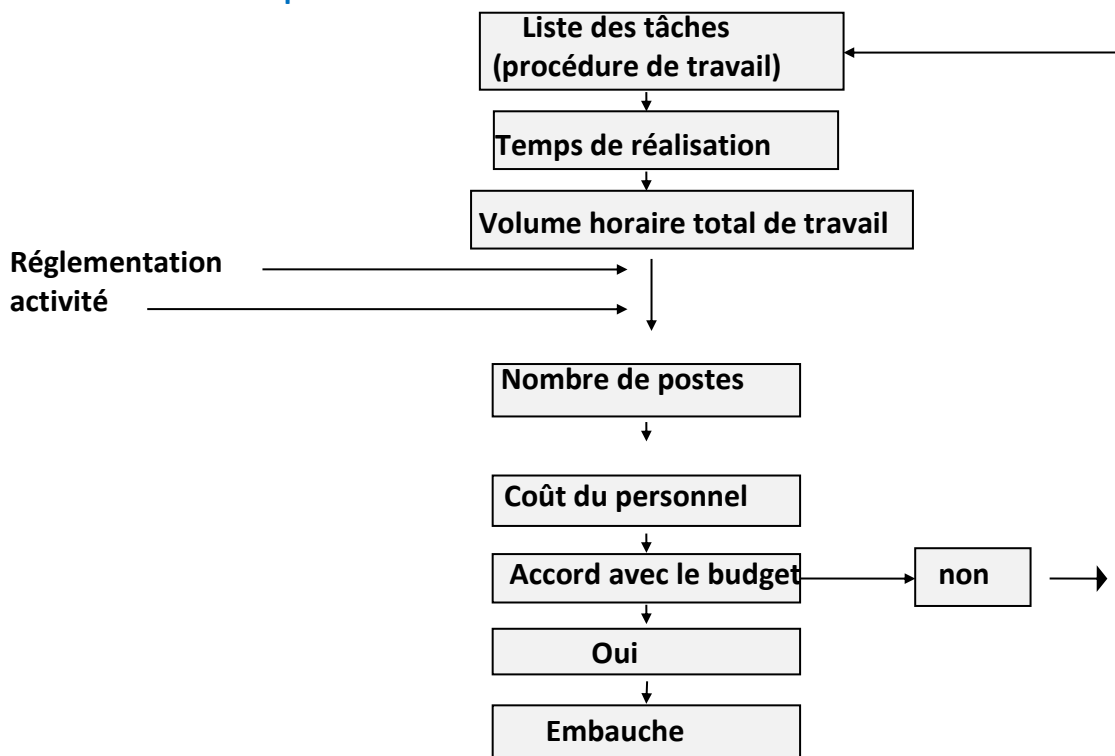
Aujourd'hui il semble bien difficile de prévoir dans bien des cas l'activité d'une semaine à l'autre. Une brigade dont le nombre d'employés est fixe devient alors un handicap pour l'entreprise. Flexibilité et rentabilité sont devenues indissociables de façon à pouvoir adapter la masse salariale au volume de CA.

C'est ainsi que l'on assiste aujourd'hui à une annualisation du temps de travail et à la généralisation de la polyvalence.

De plus, des nécessités d'ordre budgétaire peuvent amener à revoir l'effectif du personnel. Deux démarches peuvent être envisagées pour déterminer les besoins en personnel :

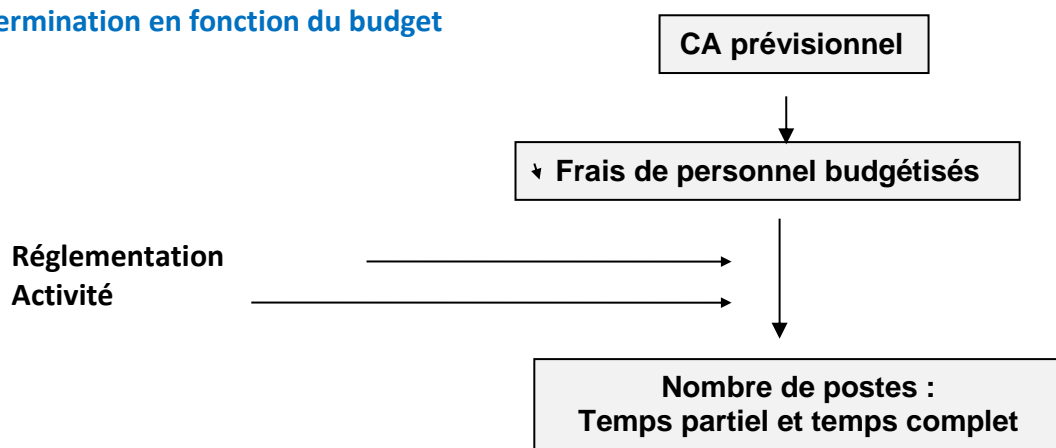
- ♦ À partir de l'étude des tâches.
- ♦ À partir de l'enveloppe budgétaire allouée.

4.1 Détermination à partir des tâches



Cette méthode qui requiert une étude approfondie des tâches est plus souvent utilisée dans la restauration à caractère social.

4.2 Détermination en fonction du budget



4 – Grille hebdomadaire et horaire

À partir du moment où l'effectif est déterminé, il faut mettre en place les grilles hebdomadaires et horaires du travail.

Le responsable de cette mise en place doit tenir compte d'un certain nombre de contraintes :

- ◆ De l'activité de l'entreprise
- ◆ De la réglementation sociale
- ◆ De la législation horaire du travail

5.1 L'activité de l'entreprise

Dans les entreprises à caractère social le travail est facile à planifier, en effet l'activité généralement connue et précise permet un étalement régulier du travail et des besoins en personnel.

Cependant, pour les formes commerciales les variations de fréquentation sont souvent sources de problèmes au niveau des effectifs et donc du coût du personnel. C'est pourquoi il est fait de plus en plus appel au temps partiel.

5.2 La réglementation sociale

◆ Le repos hebdomadaire

Il est interdit d'employer un salarié plus de 6 jours par semaine.
Le repos hebdomadaire doit avoir une durée minimum de 24 heures.

◆ Les jours fériés.

◆ Les congés payés.

Au-delà de 3 mois de travail le salarié a droit à 2 jours et demi par mois entier de travail effectif.

5.3 La législation horaire du travail

La durée légale du travail hebdomadaire est fixée à 39 h. Dans l'hôtellerie-restauration cette durée se trouve prolongée par le jeu des équivalences.

Par semaine	cuisiniers et commis	43h
	autres personnels	45h
	veilleurs de nuit	52h

A ces horaires s'ajoute le temps consacré aux repas.

La durée de présence dans l'entreprise doit être fixée de telle façon que chaque employé dispose entre deux journées de travail d'un repos de 12 heures consécutives pour les cuisiniers et de onze heures pour les autres employés.

5.4 Le temps partiel

Sont considérés comme horaires à temps partiel, les horaires inférieurs à 32 heures par semaine.

Le régime des équivalences ne s'applique pas puisqu'il concerne seulement les horaires égaux ou supérieurs à 39 heures.

Le contrat de travail à temps partiel doit mentionner les limites dans lesquelles peuvent être effectuées des heures complémentaires au-delà du temps de travail fixé par le contrat.

5.5 L'affichage

L'horaire doit préciser, pour l'ensemble du personnel, les heures, le commencement et la fin de la présence au travail. Daté et signé par le chef d'entreprise, il doit être affiché en caractères lisibles et apposé de façon apparente.

Toute modification de la répartition des heures donne lieu, avant la mise en service, à rectification du tableau. Un double du tableau doit être préalablement transmis à l'inspecteur du travail.

5 – Les documents

Chaque service regroupe différentes fonctions décomposées en tâches et en activités :
planning du personnel et planning de répartition des tâches.

Le tableau de bord permet de synthétiser les indicateurs liés à la gestion du personnel.

Les plannings du personnel

Informent chaque employé sur son planning de travail : jour, horaire et fonction

	Lundi 05	Mardi 06	Mercr. 07	Jeudi 07	Vend. 08	Samedi 09	Diman. 10	Lundi 05	Mardi 06	Mercr. 07	Jeudi 07	Vend. 08	Samedi 09	Diman. 10
Pierre	MO ← SH	MO SB	MO → T	R	R	MF ← SH	MF SB	MF T	MF SH	MF → SB	R	R	SO ← SH	SO → SB
Sylvie	R	R	MF ← SH	MF SB	MF T	MF SH	MF → SB	R	R	MO ← SH	MO SB	MO T	MO SH	MO → SB
Paul	MO ← SH	MO → SB	R	R	MO ← SH	MO SB	MO T	MO SH	MO → SB	R		MF ← SH	MF SB	MF → T

MO : matin ouverture – MF : matin fermeture – SO : soir ouverture – SF : soir fermeture –
R : repos – C : congé

Les plannings de répartition des tâches

Viennent en complément des fiches de poste et ne concernent que les tâches à effectuer de façon régulière

	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi	dimanche
SH	offices	offices	offices	offices	offices	offices	offices
SB	lingerie	réception linge	back office	réception linge	ponctuel	réception linge	ponctuel
T	communs	communs	communs	communs	communs	communs	communs

6 – Détermination des besoins en personnel :

Afin de déterminer les besoins en personnel, on réalisera un diagnostic de l'entreprise. Seuls les besoins en quantité seront étudiés.

Le diagnostic de l'entreprise hôtelière doit passer par une analyse des besoins en quantité et en qualité de ses ressources humaines.

C'est le chef du personnel en collaboration avec les différents chefs de service qui déterminera le nombre de postes à pourvoir, en fonction de l'évolution normale des objectifs, d'après le budget. Le chef de service le fera en fonction d'évolution conjoncturelle, épisodique.

Cependant les écarts entre le budget et le réel sont obligatoires en raison de la diversité des paramètres à prendre en compte :

- Variations sur les 3 dernières années par service et globalement.
- Y-a-t-il mobilité du personnel ? Pour quelle raison ?
- Y-a-t-il chevauchement d'emplois dans certains secteurs de l'entreprise ?
- Quelle est la croissance prévue de l'entreprise ?
- L'appréciation de ces besoins se fait-elle en concertation avec les représentations diverses (délégués du personnel, comité d'entreprise etc....)

Critères à prendre en considération

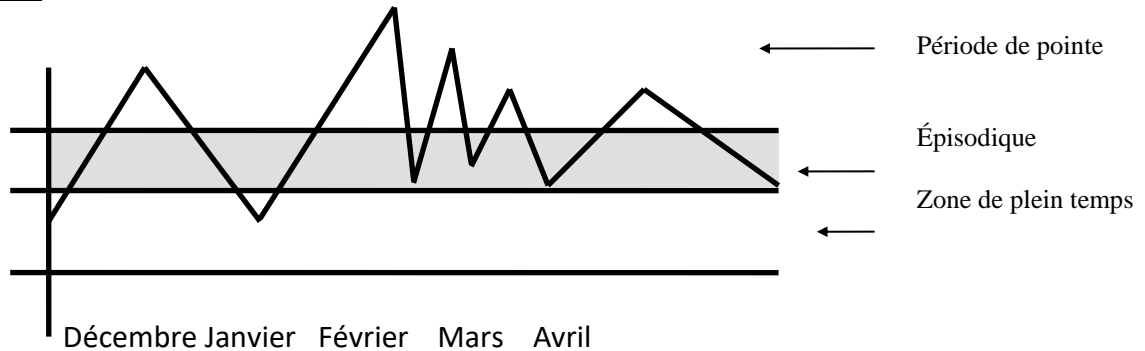
Type d'entreprise :

Auberge de jeunesse, résidence hôtelière, hôtellerie économique, hôtellerie de luxe....

Type de travail :

Saisonnier d'où variation dans le temps en fonction de la fréquentation.

exemple :



Parfois, il faudra faire appel à des extras ou du temps partiel. En ville, les problèmes sont moindres car on peut faire appel à des entreprises de sous-traitance.

Les tâches :

Comme il a été dit précédemment, il faut bien déterminer les tâches, afin de les découper dans le temps. Ainsi il sera possible de déterminer la masse horaire de travail à effectuer dans une période donnée.

7 – Les ratios de personnel

La masse horaire :

Celle-ci sera déterminée sur la semaine afin d’y inclure le repos hebdomadaire et de déterminer le nombre de personnels sur une semaine.

La masse salariale = salaire et traitements (salaires bruts) + Charges sociales (sécurité sociale, assurance chômage, retraites...)

Le nombre de personnel :

Il sera calculé d’après la masse horaire divisée par l’horaire du personnel sur une semaine, soit :

$$\frac{\text{X heures (masse horaire hebdo.)}}{\text{39 h pour le personnel de salle}} = \text{Y personnel}$$

Le ratio personnel :

Les salaires du personnel être comparé à un chiffre d’affaires H.T. (C.A.H.T.), soit :

$$\frac{\text{Masse salariale}}{\text{C.A.H.T.}} = \text{Ratio personnel}$$

Celui-ci est très variable suivant le type d’exploitation, et il serait utopique de donner des ratios types. Cependant on peut estimer que le **PRIME COST EN HÉBERGEMENT** (ratio matière + ratio personnel) ne doit pas dépasser 40 à 45% du C.A.H.T.