



PLANIFICATION DES TÂCHES ET GESTION DES PLANNINGS

Manuel de Formation Opérationnelle

Document Confidentiel - Propriété de trainingcenterin

Programme Hôtelier - Module "Management & Opérations" - Édition Complète

PARCOURS D'EXCELLENCE

Gouvernante générale

Sommaire du Programme

- **MODULE 1** : Les Fondamentaux de la Planification au Housekeeping
- **MODULE 2** : Comprendre et Exploiter le Forecast (Prévisions d'occupation)
- **MODULE 3** : Les Ratios de Productivité (Le système de crédits)
- **MODULE 4** : Le Cadre Légal et le Droit du Travail (Aménagement du temps)
- **MODULE 5** : Gérer les Différents Types de Contrats (CDI, CDD, Extras, Intérim)
- **MODULE 6** : Création du Roster (Le planning de présence mensuel/hebdomadaire)
- **MODULE 7** : La Gestion des Absences et des Imprévus (Maladies, retards)
- **MODULE 8** : L'Élaboration du "Board" (La feuille de route quotidienne)
- **MODULE 9** : L'Équilibrage des Charges de Travail (Recouches vs Départs)
- **MODULE 10** : La Planification des Tâches Périodiques (Deep Cleaning, Vitrerie)
- **MODULE 11** : La Gestion des Urgences Opérationnelles (VIP, Early Check-in)
- **MODULE 12** : Coordination des Plannings avec la Réception
- **MODULE 13** : Les Outils Digitaux de Planification (PMS, Logiciels SIRH)
- **MODULE 14** : L'Analyse de la Productivité et les Tableaux de Bord RH
- **MODULE 15** : Cas Pratique N°1 : Gérer une épidémie de grippe (Sous-effectif majeur)
- **MODULE 16** : Cas Pratique N°2 : Construire un board équitable face à 80% de départs

- **MODULE 17** : Cas Pratique N°3 : Planifier le Deep Cleaning en période de basse saison
- **CONCLUSION** : Grille d'Évaluation "Gouvernante Planificatrice"

MODULE 1: Fondamentaux de la Planification

1.1. L'Horlogerie de l'Hôtel

Le département Housekeeping est le plus grand service de l'hôtel en termes d'effectifs. La gestion des plannings (Rosters) et la distribution des tâches (Boards) ne sont pas de simples tâches administratives, ce sont les moteurs de la rentabilité et du bien-être social de l'établissement.

1.2. Les trois enjeux majeurs

- **L'Enjeu Financier (Cost Control)** : Sur-planifier détruit la marge bénéficiaire de l'hôtel (GOP). Sous-planifier génère des heures supplémentaires majorées extrêmement coûteuses.
- **L'Enjeu Qualité** : Une équipe en sous-effectif baclera le nettoyage, entraînant une chute immédiate des scores de satisfaction (LQA, TripAdvisor).
- **L'Enjeu Social** : Des plannings instables, publiés à la dernière minute ou jugés injustes par l'équipe, sont la première cause d'absentéisme, de burn-out et de démission.

La Règle d'Anticipation

La Gouvernante Générale doit toujours avoir une longueur d'avance. La planification est l'art d'adapter le volume de personnel exact au volume de clients prévu.

MODULE 2: Comprendre le Forecast

2.1. L'Outil de Prévision

Le **Forecast** (Prévision d'occupation) est un document généralement édité chaque semaine par le Revenue Manager ou la Direction. C'est la base mathématique de tout le travail de planification de la Gouvernante Générale.

2.2. Les éléments clés à lire dans un Forecast

Donnée du Forecast	Impact sur la Planification (Housekeeping)
Taux d'Occupation (TO)	Détermine le nombre global de femmes de chambre et d'équipiers nécessaires sur la journée.
Nombre de Départs (Departures)	C'est la donnée la plus critique. Une chambre en départ prend le double de temps à nettoyer qu'une chambre en recouche. Un fort taux de départs (Turnover) nécessite d'augmenter les effectifs.
Nombre d'Arrivées (Arrivals)	Indique la pression qui sera exercée par la Réception pour récupérer les chambres propres.

MODULE 3: Les Ratios de Productivité

3.1. Calculer le juste besoin

Pour savoir combien de personnes planifier, la Gouvernante Générale doit s'appuyer sur des ratios de productivité. Ces ratios varient selon le niveau de luxe de l'hôtel (3*, 4*, Palace).

3.2. Le Système de "Crédits"

Dans l'hôtellerie moderne, on ne compte plus en "nombre de chambres", car toutes les chambres ne se valent pas en termes de temps de nettoyage. On utilise un système de points (crédits).

- **Définition d'un crédit** : 1 crédit équivaut souvent à 30 minutes de travail (soit le temps standard de nettoyage d'une chambre classique en départ).
- **Le barème type** :
 - Chambre standard en recouche (Stay-over) = 0.5 crédit (15 min).
 - Chambre standard en départ (Check-out) = 1 crédit (30 min).
 - Suite en départ = 2 crédits (60 min).
- **Le Ratio Quotidien** : Si le contrat de la femme de chambre est de 7h (420 minutes) et qu'on déduit 30 minutes de briefing/pause, son objectif de productivité journalier sera d'environ **13 crédits**.

MODULE 4: Le Cadre Légal (Droit du Travail)

4.1. Planifier en toute légalité

La création d'un planning n'est pas qu'une question mathématique, c'est aussi une question juridique. La Gouvernante Générale engage la responsabilité de l'entreprise si elle ne respecte pas le droit du travail.

4.2. Les Règles Impératives (Hôtellerie-Restauration)

Règle Juridique	Application au Planning
Le Repos Quotidien	Obligation absolue d'accorder au moins 11 heures de repos consécutif entre la fin d'un shift et le début du suivant (Interdiction du "Clopening").
Le Repos Hebdomadaire	Garantir 2 jours de repos hebdomadaire (pas toujours consécutifs selon les accords de branche, mais fortement recommandés pour le bien-être).
Délai de Prévenance	La loi exige d'afficher les plannings à l'avance (souvent 15 jours). Les changements de dernière minute doivent être justifiés et acceptés par l'employé.

MODULE 5: Gérer les Différents Contrats

5.1. Le Mix de Ressources Humaines

Pour faire face aux fortes fluctuations d'activité (saisonnalité, événements), la Gouvernante Générale doit jongler avec plusieurs types de contrats pour optimiser sa masse salariale.

5.2. Les profils contractuels

- **Le "Core Team" (CDI)** : C'est la base fixe de l'équipe (Gouvernantes d'étages, équipières principales, femmes de chambre expérimentées). Ils sont planifiés en priorité pour garantir la continuité de la qualité LQA.
- **Les Saisonniers (CDD)** : Contrats déterminés utilisés pour absorber l'augmentation de l'activité sur une période prévisible (ex: d'avril à septembre).
- **Les Extras et l'Intérim** : La force d'appoint. Ils coûtent plus cher à l'heure et sont moins formés aux standards de l'hôtel, mais offrent une flexibilité totale. La Gouvernante ne les déclenche qu'en cas de pic d'occupation soudain (ex: overbooking de dernière minute) ou pour pallier un arrêt maladie.

MODULE 6: Création du Roster (Planning)

6.1. La Vue Macro

Le "Roster" est le planning mensuel ou hebdomadaire qui indique qui travaille, qui est en repos (OFF), et sur quels horaires. Il ne définit pas encore quelles chambres seront nettoyées.

6.2. La Méthodologie du Roster

1. **Intégration du Forecast** : Noter le pourcentage d'occupation attendu pour chaque jour de la semaine en haut du tableau.
2. **Positionnement des Congés / Absences** : Bloquer en premier les congés payés validés, les arrêts maladie connus et les absences pour formation.
3. **Placement du Core Team** : Assigner les jours de repos du personnel fixe en garantissant que chaque jour (surtout les week-ends qui sont des jours de forte activité) est suffisamment couvert.
4. **Ajustement avec les renforts** : Compléter les trous du planning avec les extras ou intérimaires lors des jours de "Peak" (pics d'activité).

MODULE 7: Gestion des Absences & Imprévus

7.1. Le Plan de Secours (Contingency)

Le planning parfait de la veille est souvent détruit le matin même à 7h00 par l'appel d'un employé malade. La Gouvernante Générale doit réagir sans paniquer.

7.2. Stratégies de réaction à court terme

La Situation d'Urgence	La Solution Managériale
L'Absence Matinale (No-Show)	Redistribuer immédiatement la charge de travail (le Board du malade) sur les autres employés présents, en répartissant équitablement le surplus.
Le Recours à l'Appel d'Urgence	Contacteur un employé en repos ou un extra de confiance pour lui demander de venir en renfort (moyennant le paiement d'heures supplémentaires/ primes).
Le Secours Managérial	En cas de crise extrême (épidémie dans l'équipe), les Gouvernantes d'étages ou la Gouvernante Générale elle-même doivent "descendre dans l'arène" et nettoyer des chambres.

MODULE 8: L'Élaboration du "Board"

8.1. La Vue Micro (Quotidienne)

Le "Board" (ou feuille de route) est le document imprimé (ou digitalisé sur tablette) remis à chaque femme de chambre le matin. Il indique exactement quelles chambres elle doit nettoyer aujourd'hui.

8.2. Les éléments vitaux d'un Board

- **Liste des Chambres** : Avec indication claire du statut (Départ vs Recouche).
- **Le Profil Client (Traces)** : Mentions spéciales du type "VIP", "Lit bébé à installer", ou "Allergique aux plumes".
- **L'Ordre de Priorité** : Identifier clairement quelles chambres sont en "Rush" (attente de clients) et quelles chambres peuvent être faites plus tard dans la journée.
- **La Règle de Continuité** : Dans la mesure du possible, assigner des chambres situées sur le même étage et proches les unes des autres pour limiter les allers-retours épuisants avec le lourd chariot de ménage.

MODULE 9: L'Équilibrage des Charges (Équité)

9.1. La Clé du Climat Social

Une mauvaise répartition des chambres est la première source de conflits entre collègues. La Gouvernante Générale doit garantir une équité absolue (Fairness) dans l'élaboration des Boards.

9.2. Comment équilibrer la fatigue physique ?

- **Le ratio Départs / Recouches** : Une chambre en départ (nettoyage complet à blanc) est deux fois plus dure physiquement qu'une recouche (simple rafraîchissement). Il ne faut jamais donner un Board avec 100% de départs à une employée et 100% de recouches à une autre.
- **La Complexité des Chambres** : Nettoyer une Suite immense ou une chambre "Famille" (avec lits supplémentaires et jouets par terre) est plus long. Ces spécificités doivent être compensées par des chambres plus faciles dans le reste de la journée.
- **Rotation des Secteurs** : Ne pas toujours assigner les couloirs les plus difficiles (ex: loin de l'office, moquette compliquée) aux mêmes personnes.

MODULE 10: Planification des Tâches Périodiques

10.1. Le Deep Cleaning (Nettoyage à Fond)

Le nettoyage quotidien ne suffit pas à entretenir un hôtel. Des tâches lourdes, non réalisables dans les 30 minutes de nettoyage quotidien, doivent être planifiées sur l'année.

10.2. L'Organisation des Tâches Périodiques

Type de Tâche	Méthode de Planification
Vitrerie (Intérieur/ Extérieur)	Souvent externalisée (Cordistes). La Gouvernante doit planifier ces interventions selon la météo et en informer la Réception pour prévenir les clients.
Shampouinage Moquettes	Nécessite le blocage (OOO - Out Of Order) de la chambre pendant 24h à 48h pour séchage complet. À planifier obligatoirement en période de basse saison (Low Season).
Rotation des Matelas	Opération bi-annuelle. Nécessite de planifier des binômes d'équipiers forts (Housemen) un jour de faible affluence pour retourner l'intégralité des matelas de l'hôtel (Hiver/Été).

MODULE 11: Gestion des Urgences Opérationnelles

11.1. Savoir Casser le Planning

L'hôtellerie n'est pas une science exacte. Le "Board" parfait élaboré à 8h00 doit souvent être modifié à 10h00 face à la réalité du terrain.

11.2. Prioriser l'Action

- **Le Client VIP** : Si le Directeur annonce l'arrivée surprise d'un grand VIP dans 2 heures, la Gouvernante doit suspendre le travail d'une équipe, l'envoyer nettoyer la Suite VIP, et répartir ses chambres restantes sur d'autres collègues.
- **Le "Make-Up Room" immédiat** : Le client met le bouton "Veuillez faire ma chambre" et appelle la réception en exigeant que ce soit fait pendant son petit-déjeuner de 30 minutes. Le superviseur doit dérouter une femme de chambre de son secteur habituel pour cette demande express.
- **L'Adaptation Continue** : C'est le rôle de la Gouvernante d'étage (Floor Supervisor) de réorganiser le flux de travail en temps réel via sa radio, sans stresser les femmes de chambre.

MODULE 12: Coordination avec la Réception

12.1. L'Alliance Indispensable

Les plannings du Housekeeping ne peuvent pas être conçus sans une communication parfaite avec le Front Office. La Réception vend l'espace que les étages préparent.

12.2. Les points de synchronisation

L'Événement Réception	La Réaction Planification Housekeeping
Late Check-Outs (Départs tardifs)	Si 20 clients partent à 16h au lieu de 12h, la Gouvernante doit planifier une équipe "du soir" plus forte pour nettoyer ces chambres avant l'arrivée des clients de nuit.
Early Check-Ins (Arrivées matinales)	Exige que les femmes de chambre du matin attaquent ces chambres spécifiques en premier (Priorité 1) sur leurs Boards.
Groupes (Groups)	Les groupes partent souvent tôt et ensemble. C'est l'occasion idéale d'envoyer toute l'équipe nettoyer ces blocs de chambres libérées d'un coup (efficacité maximale).

MODULE 13: Outils Digitaux de Planification

13.1. L'Ère de l'Algorithme

La planification manuelle sur papier ou Excel (Paper Boards) est aujourd'hui remplacée par des logiciels intelligents. La Gouvernante Générale doit maîtriser ces technologies.

13.2. Le Housekeeping Connecté

- **Le PMS (Property Management System)** : Ex: Opera, Mews. Il est le cœur du système. Il donne en temps réel le statut d'occupation et permet de modifier les statuts de chambres (Clean, Dirty, Inspected).
- **Les Logiciels d'Optimisation des Tâches** : Ex: Optii, Hotelkit. Ces logiciels calculent automatiquement les crédits et génèrent les "Boards" de chaque femme de chambre sur une application mobile/tablette. L'algorithme optimise même les trajets dans les couloirs pour gagner du temps.
- **Les SIRH (Systèmes RH)** : Pour la gestion des plannings (Rosters), le pointage des employés (Time & Attendance), le calcul des heures de nuit, la pose des congés et le respect des temps de repos légaux.

MODULE 14: L'Analyse de la Productivité (KPIs)

14.1. Piloter la Performance

À la fin du mois, la Gouvernante Générale doit analyser les résultats de sa planification. A-t-elle respecté son budget "Masse Salariale" ? A-t-elle sur-staffé ou sous-staffé ?

14.2. Les Tableaux de Bord (Dashboards)

- **MPR (Minutes Per Room)** : L'indicateur roi. Temps total travaillé par les femmes de chambre divisé par le nombre total de chambres nettoyées. Si le budget autorise 35 MPR et que le résultat est 42 MPR, l'équipe est sous-productive (générant des coûts supplémentaires).
- **Le Taux d'Heures Supplémentaires** : Un pic d'heures supplémentaires prouve un défaut d'anticipation dans la création des plannings (mauvaise lecture du Forecast).
- **Croisement Qualité / Productivité** : Si le MPR est très bas (nettoyage très rapide) mais que les scores de propreté LQA s'effondrent, l'équipe a sacrifié la qualité pour la vitesse. Le manager doit intervenir.

MODULE 15: Cas Pratique N°1

Gérer une épidémie de grippe (Sous-effectif)

Contexte : Vendredi matin. L'hôtel est complet. 5 femmes de chambre (sur 20) appellent à 7h00 pour se porter pâles (maladie). Vous n'avez pas le temps de faire appel à une agence d'intérim.

L'Action de la Gouvernante Générale (Crisis Management) :

1. **Triage :** Vous modifiez immédiatement les Boards via le logiciel. Vous supprimez toutes les tâches de fond (Deep cleaning, couloirs) pour vous concentrer sur l'essentiel : les chambres.
2. **Réduction du Standard (Recouches) :** Avec l'accord du Directeur, vous allégez le standard de nettoyage des "Stay-overs" (recouches). On refait le lit, on change les serviettes, on vide la poubelle, mais on ne fait pas la poussière détaillée. Gain de 10 min par chambre.
3. **Soutien Managérial :** Les Gouvernantes d'étages (Superviseurs) arrêtent les inspections pour aider à nettoyer. Vous (Gouvernante Générale) descendez dans les étages pour aider au débraquage (retirer les draps sales) afin de soulager l'équipe restante.

MODULE 16: Cas Pratique N°2

Construire un board équitable face à 80% de départs

Contexte : Un dimanche matin. Un énorme congrès vient de se terminer. 80% de l'hôtel est en "Check-out" (Départ). Nettoyer ces chambres "à blanc" est épuisant physiquement.

L'Action de la Gouvernante Générale (Fairness) :

1. **Refus du découpage par étage :** Si vous donnez un étage complet à une personne, celle-ci aura 100% de départs et s'effondrera de fatigue à 14h.
2. **Le "Mix & Match" :** Vous utilisez le système de "Crédits". Vous cassez l'assignation par secteur géographique. Vous donnez à chaque femme de chambre un "Board" contenant un mix exact (ex: 8 départs et 4 recouches disséminées).
3. **Le Renfort Logistique :** Pour compenser la perte de temps des déplacements entre les étages (puisqu'elles ne font plus un seul couloir), vous assignez plus d'équipiers (Housemen) pour leur apporter le linge propre directement dans les chambres, évitant à la femme de chambre de retourner à l'office.

MODULE 17: Cas Pratique N°3

Planifier le Deep Cleaning en basse saison

Contexte : L'hôtel entre dans le mois de novembre. L'occupation chute à 40%. La Direction Financière vous demande de couper massivement les heures travaillées pour sauver le budget.

L'Action de la Gouvernante Générale (Optimisation) :

1. **Apuration des soldes :** C'est le moment d'obliger le personnel fixe (Core Team) à solder ses congés payés restants et à récupérer ses heures supplémentaires accumulées durant l'été.
2. **L'Opportunité du Deep Cleaning :** L'équipe restante s'ennuierait avec seulement 40% d'occupation. Vous transformez ce temps mort en valeur ajoutée. Vous planifiez un grand programme de nettoyage approfondi (Shampouinage des moquettes, nettoyage des VMC, vitrerie).
3. **L'Argument Financier :** Vous démontrez au DAF que maintenir une partie de l'équipe (plutôt que de tout couper) pour faire ce Deep Cleaning en interne permet d'économiser l'intervention d'une entreprise extérieure spécialisée (Contrat de sous-traitance évité).

CONCLUSION: Grille d'Évaluation

La Gouvernante Planificatrice

La planification est une alchimie complexe entre la mathématique financière, les contraintes légales et le bien-être social des collaborateurs. Une bonne planification garantit la qualité du produit hôtelier.

Checklist "Planning & Workforce Management" :

- [] Mes plannings mensuels (Rosters) sont-ils créés en parfaite adéquation avec le Forecast (Prévisions) de la Direction ?
- [] Ai-je calculé et respecté les ratios de productivité de mon hôtel (Système de Crédits / MPR) pour éviter le sur-staffing ?
- [] La répartition quotidienne des chambres (Les Boards) est-elle perçue comme équitable par mon équipe (Mix Départs/Recouches) ?
- [] Le droit du travail (Temps de repos, délais de prévenance, heures supplémentaires) est-il scrupuleusement respecté ?
- [] Maîtrisé-je les outils digitaux (PMS, Logiciels d'optimisation) pour ajuster mes plannings en temps réel ?
- [] Ai-je un plan de secours (Contingency Plan) prêt à être activé en cas d'absentéisme massif imprévu de mon équipe ?
- [] La coordination de mes plannings d'entretien (Deep Cleaning) se fait-elle toujours en accord avec le Revenue Management et la Basse Saison ?

Fin du Manuel de Formation

Document certifié conforme - Programme Management & Opérations

Ce document est la propriété exclusive de trainingcenterin. Toute reproduction non autorisée est interdite.