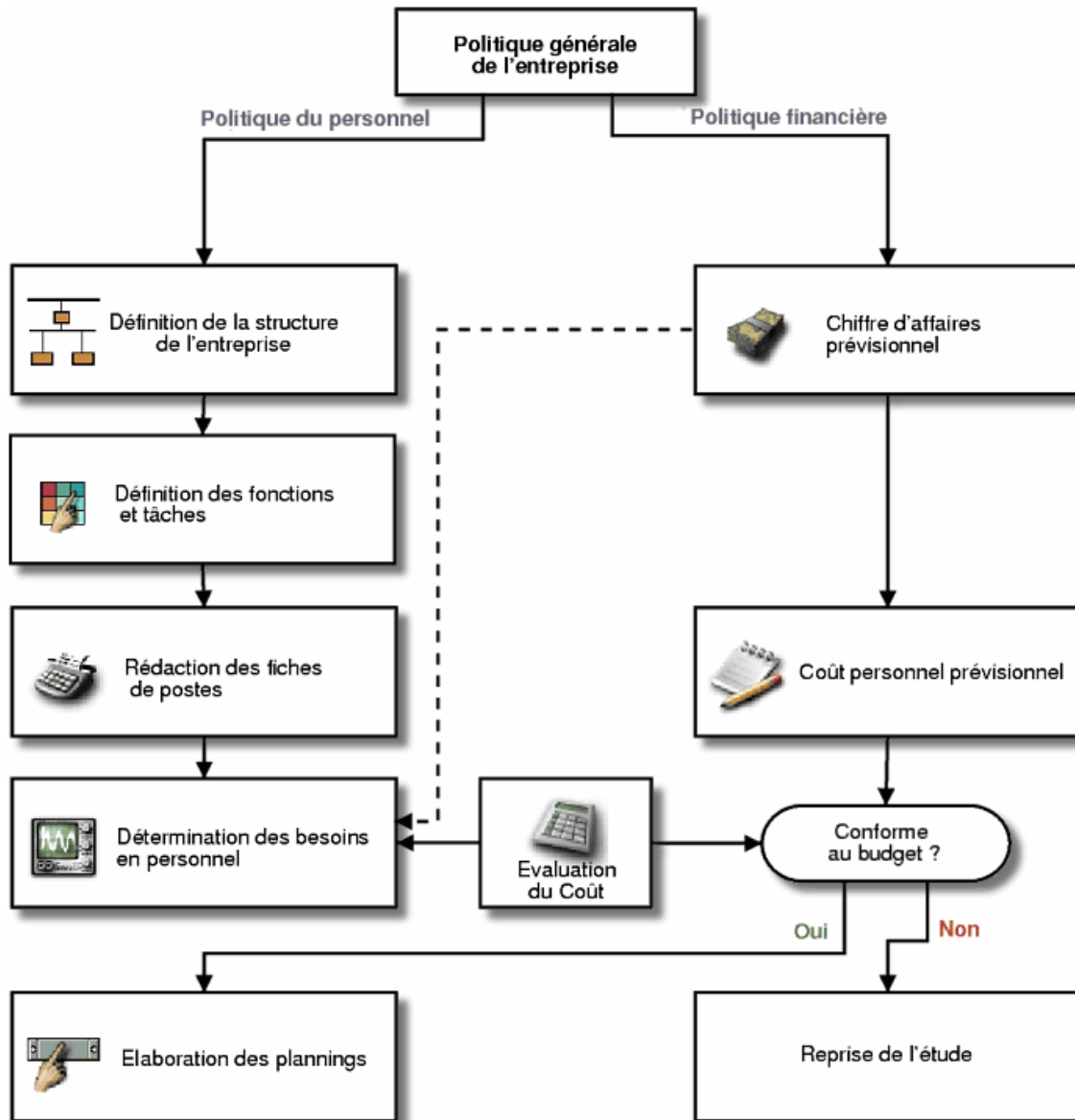


## Organisation et animation de l'équipe de travail

### 1 : Introduction

L'organisation du travail d'une équipe est une opération importante et parfois délicate à mettre en oeuvre. Une bonne organisation apporte un service de qualité tant apprécié par les clients que par les salariés eux-même, c'est donc un point à particulièrement soigner dans l'activité d'une entreprise.

Le choix d'une organisation et d'une équipe ne se fait pas au hasard, c'est le fruit d'une politique générale de l'entreprise accompagnée de différentes études. Le schéma ci-dessous donne une vue d'ensemble de la démarche à adopter pour l'organisation d'une équipe de travail en restaurant.



### 2 : La politique générale de l'entreprise

La politique générale de l'entreprise est constituée d'un ensemble d'orientations et de choix sur son activité. La politique générale est composée de plusieurs politiques : politique d'investissement, politique du personnel, politique d'embauche, politique de formation, etc...

### 3 : La structure de l'entreprise

Elle est représentée par l'organigramme de l'entreprise, elle permet de visualiser les rapports hiérarchiques et fonctionnels entre chaque individus. C'est le chef d'entreprise qui élabore cette structure selon la taille de de l'établissement, sa catégorie.

## 4 : La détermination des fonctions et tâches

Une fonction représente un ensemble de tâches interdépendantes que le personnel doit accomplir pour assurer la fonction. Par exemple : la fonction laverie nécessite de vérifier les produits lessiviels, de mettre en route la M.A.L., etc... mais ce n'est pas forcément la même personne qui doit accomplir ces fonctions, elles sont indépendantes des personnes. Chaque entreprise est libre d'organiser ses fonctions selon son secteur et son volume d'activité. Dans la pratique, les fonctions caisse, accueil, laverie, service en salle, entretien de locaux sont courantes, mais plus la taille de l'établissement augmente, plus il est préférable d'isoler les fonctions. Le tableau ci-dessous donne un exemple de fonctions et de tâches en restaurant gastronomique de moyenne capacité :

<b>1 Nettoyage et Entretien</b>	<b>7 Réservations, accueil, vestiaire</b>
1.1 Entretien du mobilier 1.2 Entretien du sol 1.3 Entretien des stands 1.4 Entretien des plaques à accumulation 1.5 Entretien des réchauds	7.1 Nettoyage du Hall, des vestiaires, des toilettes 7.2 Réapprovisionner les consommables sanitaires 7.3 Prendre en charge les réservations clients 7.4 Tenir à jour le cahier des réservations 7.5 Accueil client et contrôle des réservations 7.6 Prendre les vestiaires des clients 7.7 Accompagner et installer les clients
<b>2 Laverie</b>	<b>8 Prises des commandes</b>
2.1 Mise en route de la M.A.L. 2.2 Contrôle des produits lessiviels 2.3 Nettoyage platerie, couverts et verrerie 2.4 Nettoyage et entretien M.A.L. 2.5 Nettoyage et entretien locaux	8.1 Apéritifs 8.1.1 Présenter la carte des apéritifs 8.1.2 Proposer et argumenter l'apéritif 8.1.3 Rédiger les bons de commande 8.2 Mets 8.2.1. <i>Présenter</i> la carte des mets 8.2.2 Rédiger les bons de commande 8.2.3 Annoncer et distribuer les bons dans les différents services 8.3 Vins, eaux minérales et boissons chaudes 8.3.1 Proposer la carte des vins et des boissons 8.3.2 Rédiger les bons de commande 8.3.3 Annoncer et distribuer les bons dans les différents services
<b>3 Mise en place</b>	<b>9 Service Apéritif, vins, Service boissons chaudes et eaux minérales</b>
3.1 Mise en place de la carcasse 3.2 Approvisionner le restaurant en linge 3.3 Mise en place du molletonnage 3.4 Nappage des tables 3.5 Vérification du matériel de mise en place 3.6 Disposer le matériel sur table 3.7 Préparer les bons de matériel	9.1 Réaliser et servir les apéritifs 9.2 Réclamer le vin, les eaux minérales et les boissons chaudes au service distributeur. 9.3 Ouvrir les vins et les eaux minérales selon les règles de service 9.4 Effectuer le service des vins et assurer le suivi.
<b>4 Décoration florale</b>	<b>10 Service des mets</b>
4.1 Réalisation les décorations florales des tables et d'ambiance 4.2 Commandes fleurs	10.1 Effectuer le service en salle selon des méthodes adaptées 10.2 Effectuer les préparations au guéridon 10.3 Débarrasser les tables pendant le service 10.4 Remise des couverts sur table 10.5 Assurer la suite des mets en respectant les annonces au passe
<b>5 Cave du jour</b>	<b>11 Encaissements</b>
5.1 Effectuer un inventaire de la cave 5.2 Faire le réapprovisionnement 5.3 Vérifier l'exactitude de la carte (millésimes et disponibilités) 5.4 Nettoyer le matériel de service des vins 5.5 Assurer les commandes clients 5.6 Nettoyage et entretien locaux	11.1 Suivre et réaliser la facture client 11.2 Présenter la facture au client et vérifier l'encaissement 11.3 Tenir la main courante à jour et effectuer les opérations de clôture
<b>6 Cafétérie, fruiterie, office</b>	<b>12 Opérations de fin de service</b>
6.1 Vérifier les stocks de consommables (café, thé, fromages, fruits, etc..) 6.2 Réapprovisionner les différents produits en tenant compte de leurs caractéristiques 6.3 Dresser les plateaux de fromages 6.4 Nettoyer les salades 6.5 Préparer les vinaigrettes, les beurriers. 6.6 Assurer l'envoi des salades, fromages, boissons chaudes 6.7 Rangement, nettoyage et entretien des locaux	12.1 Raccueillir les clients 12.2 Denapper les tables 12.3 Compter et trier le linge 12.4 Rédiger le bon de lingerie 12.5 Ranger la salle de restaurant

Pour être plus efficace dans le choix des fonctions et tâches, on pourrait retenir cette règle :  
*Un individu peut remplir plusieurs fonctions mais une fonction entière ne doit pas être confiée à un seul responsable.*

## 5 : La rédaction des fiches de postes

Maintenant que l'ensemble des fonctions et tâches à accomplir pour la bonne marche de l'établissement est déterminé, il faut rédiger les fiches de postes nécessaires pour couvrir l'ensemble de ces besoins. Pour cela, il faut déjà déterminer les tâches et fonctions à attribuer à chaque membre de la structure de l'entreprise.  
 Exemple pour un commis de salle :

<b>Poste :</b>	Commis de salle			<b>Secteur :</b>	Salle de restaurant		
<b>Fonctions</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>12</b>
<b>Tâches</b>	1.1 1.2 1.3 1.4 1.5	3.2 3.5 3.6	7.6	8.1.1 8.2.1 8.3.1	9.2	10.3 10.4 10.5	12.2 12.5

La liste des tâches étant établie pour chaque poste, il est possible de rédiger les fiches postes. Exemple pour la fiche de poste du commis de salle.

<b>Restaurant Le .....</b>			
<b>Fiche de Poste</b>			
<b>Poste :</b> Commis de salle		<b>Secteur :</b> Salle de restaurant	
<b>Définition du poste</b>			
<b>Mission principale</b>	Assurer le service en salle de restaurant	<b>Secteur</b>	Salle de restaurant
<b>Relations hiérarchiques</b>	<i>Supérieurs :</i> chefs de rangs, Maître d'hôtel, directeur restaurant	<b>Vérification du travail réalisé par le titulaire du poste</b>	<i>Responsables du contrôle :</i> Chef de rang, Maître d'hôtel <i>Moyen de contrôle :</i> vérification de la propreté quotidienne du restaurant, des mises en place vérification de la satisfaction de la clientèle (suivi du service)
<b>Activités du poste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer le nettoyage, l'entretien du restaurant et du petit mobilier</li> <li>• approvisionner le restaurant en linge</li> <li>• Effectuer la mise en place de table</li> <li>• Prendre les vestiaires clients</li> <li>• Apporter les différentes cartes à la clientèle</li> <li>• Réclamer le vin, les eaux minérales et les boissons chaudes au service distributeur.</li> <li>• Débarrasser et assurer le suivi du service à table avec la remise des couverts</li> <li>• Denapper les tables</li> <li>• Ranger la salle de restaurant</li> </ul>	<b>Exigences du poste</b>	<i>Formation :</i> titulaire au minimum d'un C.A.P. de restaurant  <i>Langues étrangères :</i> quelques notions d'anglais souhaitées  <i>Expérience :</i> expérience dans un poste équivalent souhaitable  <i>Autres :</i> bonne robustesse physique
<b>Responsabilités du poste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la disposition du matériel sur table</li> <li>• Responsable de la propreté de la salle de restaurant</li> <li>• Responsable des vêtements pris à la clientèle</li> </ul>	<b>Conditions de travail</b>	<i>Jours de repos :</i> selon planning hebdomadaires
<b>Remplacement</b>	<i>En cas de d'absence du titulaire :</i> un autre commis de salle <i>En cas d'absence des commis :</i> chef de rang	<b>Evolution possible du titulaire</b>	Chef de rang
Date			

## 6 : La législation du travail

La législation du travail est constituée par l'ensemble des lois qui encadrent le travail en France. Il faut tenir compte de la réglementation en vigueur afin d'établir les plannings de travail. On pourra retenir principalement en 2001 :

### Durée Hebdomadaire

La loi Aubry du 13 juin 1998 prévoit une durée de travail de 39 heures hebdomadaires (applicable pour tous à partir du 01/01/2002). Cette durée correspond à la durée de travail effectif, c'est à dire qu'elle ne peut inclure les pauses). L'inspection du travail peut autoriser des semaines de 48 heures maximum pour des cas particuliers.

### Durée quotidienne

La durée maximale d'une journée de travail est de 11h30, pour l'application de la loi Aubry, la journée classique est de 7h48 pour 5 jours de travail hebdomadaires ou 6h30 heures pour 6 jours.

### Repos hebdomadaires

La convention collective des CHR du 30 avril 1997 a instauré le principe des deux jours de repos hebdomadaire pour tous les salariés de la profession, ces deux jours peuvent être consécutifs ou non. De plus, il est possible de ne donner que 1,5 jours de repos par semaine et de cumuler les 0,5 journées dues en fin de mois, soit 2 jours .

### Congés payés

La durée des congés payés est de 2,5 jours ouvrables par mois de travail sur la période de référence (du 01/06 au 31/05).

## 7 : Détermination des besoins

Il s'agit du point le plus délicat à gérer. En effet, le coût personnel constitue une charge importante pour l'entreprise, donc il convient d'employer le bon nombre de salariés au bon moment (*Yeld managment*). Il existe plusieurs outils pour déterminer les besoins en personnel.

### Les analyses de fréquentation

L'analyse de la fréquentation des années précédentes est un des meilleurs outils afin d'obtenir une prévision réaliste. Ces analyses portent sur le nombre de client, le chiffre d'affaires

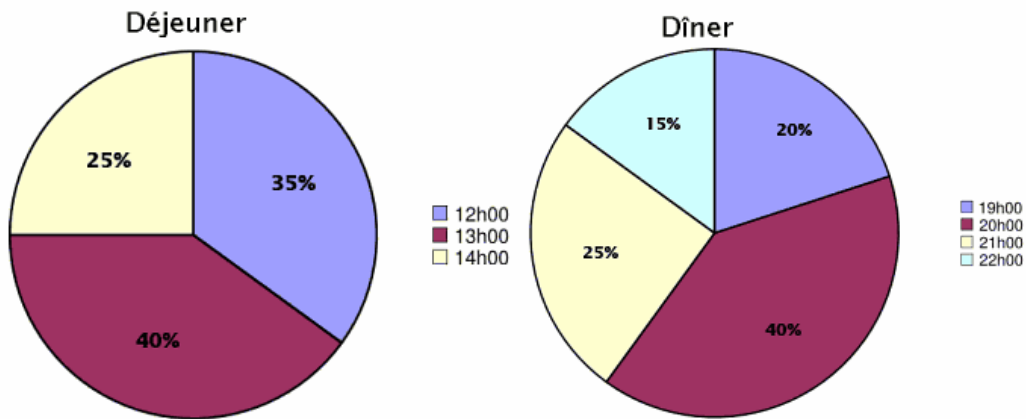


Avec le graphique ci-dessus, on constate qu'entre le 10 et le 24, il y a une nette augmentation de l'activité de ce restaurant. Les jours bas (10, 17 et 24) correspondent à une faible activité dominicale. Afin de répondre au surplus d'activité, il convient d'éviter d'autoriser des périodes de congés payés sur cette période et d'employer éventuellement du personnel en "extra". Lors de l'élaboration des plannings, il sera aussi possible de moduler les jours de repos pour les reporter en fin de mois (période plus calme).

### L'analyse de la charge horaire

Il s'agit ici de mesurer l'activité d'une journée afin de déterminer au mieux la répartition horaire du personnel.  
Exemple *d'analyse* :

## Répartition horaire



Le graphique nous indique que la part la plus importante de l'activité se déroule entre 12h00 et 14h00 pour le déjeuner, et entre 19h00 et 21h00 pour le dîner. Cette analyse permet de gérer et d'adapter aux mieux les horaires du personnel à l'activité de l'établissement.

Il faut garder à l'esprit que ces outils permettent d'élaborer des prévisions mais il faut aussi tenir compte de la conjoncture extérieure. Par exemple, la catastrophe de l'Erika a entraîné une chute de l'activité des hôteliers de la côte Bretonne pour l'année 2000.

## 8 : L'élaboration des plannings

### 8.1 Découpage horaire d'une journée de travail

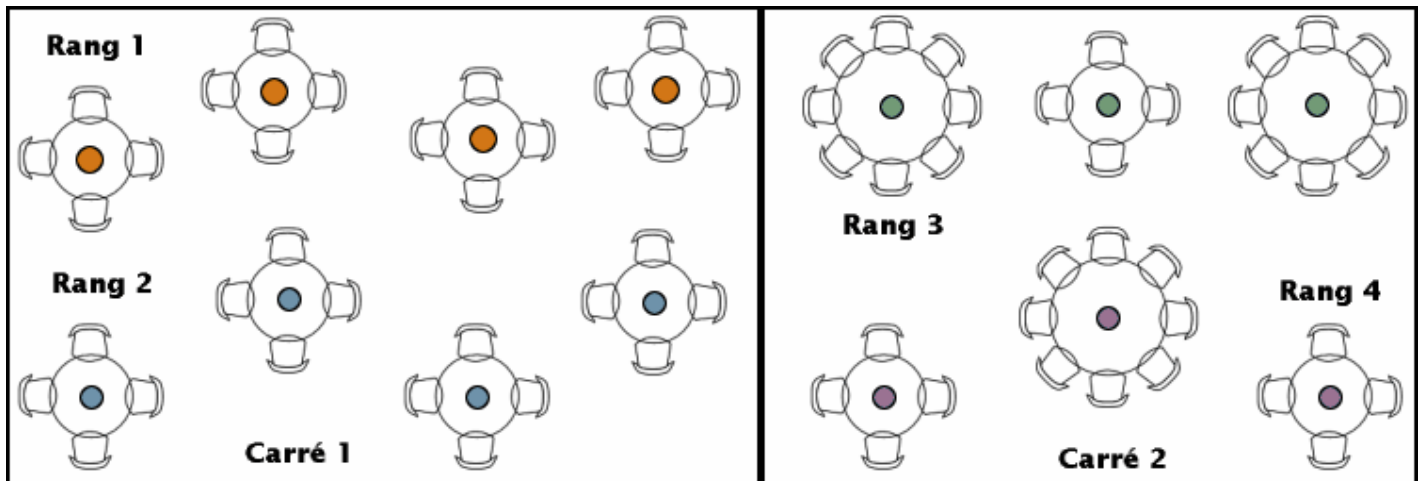
L'exemple suivant repose sur une base de 5 jours de travail par semaine, des journées de 7h50. Ce découpage doit s'appuyer sur l'analyse de la charge horaire de l'établissement.

Horaire 1	Horaire 2	Horaire 3	Horaire 4
9h00 --->11h20 = 2h20 12h10--->15h00 = 2h50 19h00--->21h40 = 2h40	12h00--->15h30 = 3h30 19h00--->23h20 = 4h20	9h00-->11h20 = 2h20 12h10-->15h30 = 3h20 17h00-->19h10 = 2h10	12h00-->14h00 = 2h00 17h00-->18h30 = 1h30 19h10-->23h30 = 4h20
<b>Total = 7h50</b>	<b>Total = 7h50</b>	<b>Total = 7h50</b>	<b>Total = 7h50</b>

### 8.2 Découpage de la salle de restaurant

Selon la taille de l'établissement, la salle de restaurant est découpée afin d'attribuer le personnel sur un secteur bien précis. Une salle se découpe généralement en "carrés" et en "rangs". Un rang est composé de plusieurs tables, le nombre de tables varie selon le type d'établissement, le type de prestation et selon le travail en salle (filetages et découpages). un carré se compose généralement de deux rangs.

*Exemple de plan de salle :*



## 8.3 Elaboration du planning

Maintenant que la prise en compte des différents postes, le nombre de salariés, les contraintes légales, l'activité de l'établissement, le découpage horaire et du découpage de la salle sont déterminés, il est possible d'élaborer les plannings hebdomadaires. Au delà des contraintes d'activités, il ne faut pas oublier de prendre aussi en compte les désirs de la brigade, souvent source de conflits (par exemple pour le week-end).

Semaine du 03 au 10	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Premier MH	repos	h2	h2	h2	h2	h2	repos
Maître d'hôtel	h1	repos	repos	h1	h1	h1	h1
Chef de rang 1	h2	repos	h2	h2	h2	h2	repos
Chef de rang 2	h3	h3	h1	repos	repos	h3	h3
Chef de rang 3	repos	h2	repos	h1	h1	h1	h4
Chef de rang 4	h2	h2	h2	h2	h2	repos	repos
Chef de rang 5	repos	h4	h4	h4	h4	h4	repos
Commis de salle 1	h1	repos	h1	h1	h1	h1	repos
Commis de salle 2	h1	h1	h1	repos	repos	h1	h1
Commis de salle 3	repos	h4	repos	h2	h2	h2	h4
Commis de salle 4	h4	h4	h4	h4	h4	repos	repos
Commis de sale 5	repos	h1	h3	h1	h1	h4	repos

Copyleft [Toussaint Frédéric](#) 2001