

XAVIER KELMA

# PLANIFIER L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES RESSOURCES HUMAINES

Méthode complète pour ajuster  
ses effectifs à son activité

**LES GUIDES  
PRATIQUES**

ORGANISATION  
RESSOURCES  
HUMAINES  
GESTION





# **PLANIFIER L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES RESSOURCES HUMAINES**

**LES GUIDES PRATIQUES**

Organisation - Ressources humaines - Gestion

# PLANIFIER L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES RESSOURCES HUMAINES

**Méthode complète pour ajuster ses effectifs à son activité**

**Auteur : Xavier KELMA**

**Édition 2020**

**© GERESO Édition 2020**

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Conception graphique de couverture : Atmosphère

Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition

[www.gereso.com/edition](http://www.gereso.com/edition)

e-mail : [edition@gereso.fr](mailto:edition@gereso.fr)

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Septembre 2020

ISBN : 978-2-37890-525-5

EAN 13 : 9782378905255

ISSN : 2260-6939

ISBN numériques :

eBook : 978-2-37890-583-5

ePub : 978-2-37890-584-2

Kindle : 978-2-37890-585-9

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577  
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



## DANS LA MÊME COLLECTION :

- Compensation and benefits
- Comprendre l'économie et la finance
- Comprendre le financement des ventes et de l'export
- Comprendre les comptes annuels
- Comptabilité, finance, gestion en pratique
- CSE : comprendre les comptes de l'entreprise et leurs enjeux
- CSE et CHSCT : les bonnes pratiques en santé, sécurité et conditions de travail
- Guide d'indemnisation des accidents de la route
- Guide pratique des élections professionnelles
- La gestion de patrimoine
- Le contrôle de gestion
- Le contrôle de gestion sociale
- Le droit des contrats en 60 questions
- Management de la performance et ressources humaines
- Management des compétences en pratique
- Manager dans le secteur sanitaire et médico-social
- Manager un établissement de santé
- Planification de projet
- Responsabilités civile et pénale pour autrui
- Réussir une GPEC en 9 étapes
- Transformer et urbaniser l'entreprise
- Valoriser la Ressource Humaine dans l'organisation

[www.la-librairie-rh.com](http://www.la-librairie-rh.com)

*la librairie* **RH**  
by GERESO

## Signification des pictogrammes



Astuces



Attention

# SOMMAIRE

Avant-propos .....	7
Introduction.....	11
Définitions .....	11
Enjeux de la planification.....	14
Spécificités par structure .....	20
Constats.....	23
<b>CHAPITRE 1 - DÉFINITION DES OBJECTIFS .....</b>	<b>29</b>
Objectif annuel.....	29
Découpage de l'objectif annuel .....	33
<b>CHAPITRE 2 - DÉFINITION DU BESOIN ET ORGANISATION DU TRAVAIL .....</b>	<b>41</b>
Cartographie des tâches .....	41
Séquençage des tâches.....	45
Séquençage par compétence.....	47
Conversion des actions en heures annuelles.....	48
Définition d'un budget d'heures opérationnelles .....	50
Ventilation des actions en semaine .....	53
<b>CHAPITRE 3 - ÉTABLISSEMENT DU PLANNING .....</b>	<b>73</b>
<b>CHAPITRE 4 - ÉVALUATION.....</b>	<b>87</b>
Validation du réalisé .....	87
Ajustements.....	89



Synthèse.....	103
Création des outils pour un usage en entreprise.....	105
Considérations sur la gestion de l'effectif .....	130
Mise en place du process de planification .....	138
Logiciels de planification .....	143
Conclusion.....	145
Bibliographie.....	147
Table des illustrations .....	149
À propos de l'auteur .....	151

# AVANT-PROPOS

Ce livre se propose d'être un guide, pour ainsi dire un pas à pas, afin d'aider les managers, quel que soit leur niveau hiérarchique, à organiser leurs ressources et optimiser l'organisation d'une ou plusieurs unités.

Il existe déjà de nombreux ouvrages donnant des clefs importantes pour organiser son travail, gérer son temps, en substance des ouvrages de développement personnel et professionnel. Mais celui dont vous entamez la lecture n'a pas cette ambition.

## **D'où vient ce livre, et que veut-il ?**

D'années d'expérience dans le milieu de l'entreprise, d'échanges privés sur le travail, de constatations que s'il est un sujet dans les entreprises qui n'est jamais abordé au bon moment ou dans de bonnes dispositions, c'est celui de l'organisation du travail.

Mais alors ? Est-ce à dire qu'aucune entreprise ne posséderait son organisation propre du travail ? Les employés n'ont-ils pas de planning de travail ? Évidemment si, mais à y regarder de plus près, peu d'actions sont nomenclaturées, analysées, et bien souvent, c'est le bon sens du manager qui définit la méthode collective de travail, le tout agrémenté de quelques données budgétaires, de contraintes extérieures ou intérieures subies, et de la force écrasante de l'usage ou de l'habitude.

L'ambition de ce livre, c'est de donner des pistes afin que chacun en charge d'une organisation, quelles que soient sa taille, son envergure, ses problématiques particulières, puisse créer un système d'organisation ajustable au gré des éléments, du manager, à l'employé, adaptable et vertueux.

## **Comment ce livre compte-t-il y parvenir ?**

Pour répondre à cette question, il convient déjà de préciser ce que cet ouvrage n'est pas. Pas un ouvrage de management, certes, même si, comme tout ce qui touche à l'entreprise et au travail en commun, il fait appel indirectement à de nombreuses notions managériales. Pas non plus un guide qui traite des questions légales. La méthode proposée ici laisse toute latitude pour évoluer dans n'importe quel contexte légal, ce qui lui évite l'écueil de l'obsolescence en cas de réforme du Code du travail, ou tout simplement de conventions collectives particulières, lesquelles ne sont d'ailleurs même pas abordées. Pas enfin une encyclopédie du monde du travail. L'idée n'est pas de répertorier l'intégralité des causes et des effets du monde professionnel. De nombreux lecteurs, ayant des compétences et de l'expérience, détecteront sans doute des manques, pousseront les raisonnements plus loin que les quelques mots qui seront écrits. Tant mieux. Mais n'en faisons pas un procès en légèreté à cet ouvrage, il se veut suffisamment simple pour être applicable par tous, et suffisamment complet dans son domaine d'étude, celui de l'organisation du travail et de la planification.

Certains lecteurs, travaillant dans la fonction ressources humaines, auront peut-être dans l'idée que la finalité technique de la planification pourrait se résumer à préparer une paye juste et automatique. La réponse est vraie à certains égards, mais cet ouvrage ne répondra pas à cet impératif. La paye y joue un rôle indirect, mais nous y reviendrons.

Dans cet ouvrage, il vous sera donné quatre étapes, toutes essentielles et interdépendantes, pour créer ou optimiser une organisation. Chaque étape contiendra naturellement des sous-étapes, mais celles-ci n'ont pour but que de fluidifier l'explication et la réalisation de ces quatre étapes. L'espoir de l'auteur réside dans le fait que le lecteur, en découvrant cette méthode, se dise : « C'est évident. » Pas au sens de simple, mais au sens de logique, de raisonnable. Pour ainsi dire, que le manager se dise au fond : « Je le fais déjà, d'une certaine manière ».

Le risque, lui, n'est que du côté du lecteur. Finalement, comme pour tout changement (l'accompagnement du changement est d'ailleurs tellement à la mode que fleurissent désormais dans les entreprises des managers qui en sont spécialisés et dédiés), il convient que celui qui voudrait mettre en place ces changements nécessaires accepte de remettre en cause certaines certitudes, et fasse confiance à toute la chaîne hiérarchique pour aller dans le même sens, celui de l'amélioration bénéfique pour tous.

Ce qui est proposé ici, c'est une méthode inclusive, qui pourrait presque par sa seule mise en place fédérer autour d'elle toutes les strates de l'entreprise. Que chacun participe à son élaboration, à son échelle, bien entendu, et sur certaines étapes bien définies.

Cette méthode vaut comme contrat. Tout est sur la table ? Chacun en est responsable. Les conséquences sont connues par tous ? Pas de rupture du lien de confiance. Les idées sont challengées ? Chacun, à son niveau, peut y apporter sa contribution, et dès lors, des potentiels peuvent se distinguer, le sentiment d'appartenance est décuplé, la cohésion est augmentée.

Un mot enfin.

Depuis quelques années arrivent sur le marché des logiciels de planification. Cet ouvrage n'en juge pas la pertinence. Cependant, tous ont un défaut inhérent à leur nature. Ce sont des outils techniques qui ne répondent qu'à une petite partie de l'équation, et si leurs qualités d'ergonomie ou leur complétude sont laissées au jugement de l'utilisateur, ils ont le malheur involontaire de donner à penser aux décideurs que la question de la planification est réglée, pour ne pas dire fermée, et que le débat sur la planification se résume à une technicité à laquelle le logiciel répondrait en grande partie.

Il va sans dire que ceci est *a minima* trompeur, et que ce livre se veut bien plus exhaustif. En le résumant, disons que nous allons essayer de balayer les concepts directs ou indirects, en tentant tant bien que mal de tordre le cou à des idées reçues, et surtout, de mettre en ordre des idées dont aucune n'est nouvelle intrinsèquement (l'auteur confesse volontiers qu'il n'a pas inventé grand-chose), mais pourtant rarement appliquées de manière structurée.

Ce livre n'est pas révolutionnaire. Ce que vous en faites pourrait l'être.



# INTRODUCTION

## Définitions

---

### Confrontons-nous à l'imaginaire

Nous sommes donc en face de notions dans lesquelles chacun projette ce qu'il en sait, ou croit savoir.

Interrogeons au hasard des employés, des managers, des cadres, dans différents types d'entreprises ou dans des cercles privés. Qu'est-ce que la planification ? La réponse la plus citée, et qui justifierait à elle seule cet ouvrage, est celle-ci : le planning.

Selon le degré de conscience sur ce sujet de la part du répondant, on aura des réponses un peu plus précises, mais finalement, les notions citées tournent le plus souvent autour de ces trois mots : les horaires, le travail, les règles (les lois ou les usages). Certains, par leur fonction ou leur expérience, voient plus loin.

Surgissent alors des termes comme « climat social », « productivité », « objectif », « budget », « effectif »...

Disons-le, tous ont raison.

Mais une simple étude sommaire du vocabulaire renvoie le plus souvent à des notions connotées négativement dans la bouche de celui qui les cite.

Quand parle-t-on le plus généralement du climat social ? Quand il est mauvais ou mis en risque.

Quelle conception se cache derrière la productivité ? Travailler plus vite, au mépris de la qualité ou du bien-être.

Qu'est-ce qu'un objectif sinon un point inatteignable décidé par des gens qui ne comprennent rien à la réalité du terrain ? Pire encore, il serait volontairement inatteignable ! Un objectif non atteint, pas de prime, donc des économies. Et le mensonge.

Quel est le synonyme de budget ? Économies. Vous avez une idée ? « On n'a pas le budget. »

L'effectif est toujours excédentaire ou insuffisant. On manque d'effectif. Pas besoin d'être deux pour faire cela.

On fait alors le lien entre le planning et son corollaire, le salaire. Reprenons les trois mots-clés cités plus haut. Les horaires, le travail, les règles. On pourrait en déduire un usage de pensée, qui serait à peu près celui-ci :

*On définit les horaires de travail dans le respect des règles légales.*

*Le respect de ces heures de travail entraîne le paiement d'un salaire.*

Constatons ensemble qu'aucun terme n'interroge ni la quantité ni la qualité du travail. Rien non plus qui n'esquisse ne serait-ce qu'à peine le travail en lui-même.

Ajoutons donc un usage de pensée plus rarement exprimé :

*Le temps de travail est occupé à effectuer la mission pour laquelle on verse un salaire.*

Rien de bien nouveau, en somme. Finalement, tout ceci en dit sans doute plus sur la conception des rapports d'opposition et de gagnant-gagnant dans le monde de l'entreprise qu'il ne révèle la moindre ébauche de ce qu'est la planification.

**C'est avec ce postulat erroné en tête, qu'un métier est cependant apparu : le planificateur.**

## **Le planificateur**

Étudions ce métier de planificateur. Tel qu'il est aujourd'hui dans l'extrême majorité des cas, et non pas tel qu'il devrait être.

Constatons d'abord qu'il n'existe aujourd'hui **pas de formation officielle et reconnue** de planificateur. C'est le cas de nombreux nouveaux métiers, mais cette absence de formation traduit tout de même de la méconnaissance sur