



GESTION DES TEMPS  
ET DES PLANNINGS

# LIVRE BLANC

## La gestion des plannings en 2024



### Partie 1 : Enjeux et réalités 2024

D'après une enquête exclusive de **myRHline** Actualités et Tendances RH pour Horoquartz

HOROQUARTZ

A COMPANY OF THE  AMANO GROUP



# INTRODUCTION

Des services d'urgence fermés dans des hôpitaux, des restaurants qui suppriment le service du soir ou du week-end, des boulangeries qui n'ouvrent plus le dimanche matin, des services à la personne qui ne sont plus assurés, des lignes de fabrication à l'arrêt... Avec souvent un point commun à ces situations : la pénurie de ressources qualifiées.

L'étude que nous avons lancée avec myRHline révèle que la gestion des plannings de travail dans les entreprises ou les administrations en 2024 est loin d'être un simple problème d'outil. Elle se heurte en amont à des réalités socio-économiques pour lesquelles il n'y a pas de solutions simples et immédiates.

Finalement, **la question des logiciels et outils de planification n'arrive qu'au 5<sup>ème</sup> rang des difficultés** citées par les entreprises pour être plus efficaces dans l'élaboration des plannings de travail !

Plus de 250 entreprises, administrations et collectivités territoriales ont répondu à notre enquête. Elles utilisent des solutions allant d'Excel à des logiciels de planification de nombreux éditeurs. Nous avons également interviewé au cours d'entretiens approfondis 30 entreprises, administrations, et experts dans tous les secteurs d'activité, afin de comprendre leurs pratiques, difficultés et attentes en matière de gestion de plannings.

Ce premier volet de notre étude traite de l'environnement de la gestion des plannings, des pratiques actuelles, mais aussi des enjeux et problèmes rencontrés. Le deuxième volet abordera plus précisément la question des outils et solutions de planification.

Nous remercions chaleureusement les répondants à notre enquête ainsi que les décideurs et experts qui nous ont consacré du temps et donné leur vision du sujet au cours des entretiens.

Bonne lecture !

# SOMMAIRE

2	Les points qui pénalisent les planificateurs en 2024	Page 3
3	C'est (un peu) plus difficile depuis le Covid	Page 6
4	Excel, un outil courant mais controversé	Page 7
5	Logiciels de gestion de plannings : « on fait avec ! »	Page 9
6	Le manager : clé de voûte de la planification	Page 11
7	Le manager au bord de la rupture ?	Page 13
8	7 fondamentaux pour réussir son projet	Page 14
9	Méthodologie	Page 15



## LES POINTS QUI PÉNALISENT LES PLANIFICATEURS

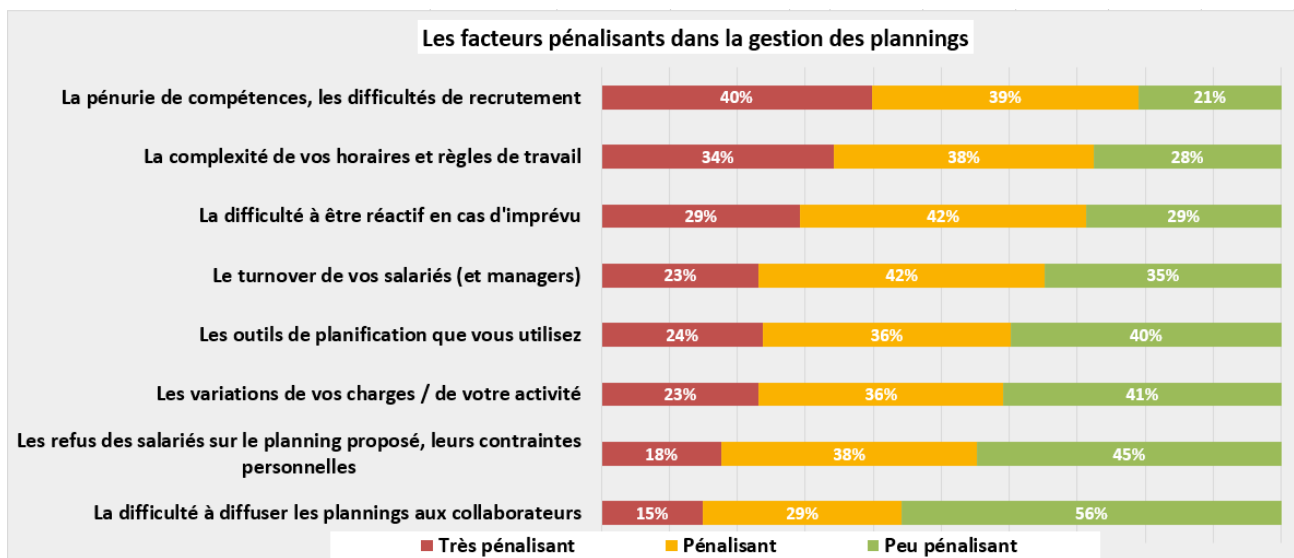
### Et si la pénurie devenait la règle ?

C'est un truisme, mais pour gérer efficacement les plannings de travail, il faut en tout premier lieu disposer des équipes dimensionnées en conséquence ou à minima pouvoir les compléter rapidement en cas de besoin. Au premier rang des problèmes rencontrés pour établir des plannings, arrive sans surprise la difficulté à recruter. L'étude Horoquartz – myRHline ne fait que confirmer les tendances déjà mesurées par la DARES.

6 organisations sur 10 indiquent que ce problème est pénalisant ou très pénalisant. Le niveau de tension peut varier suivant l'activité et le bassin d'emploi, mais absolument tous les secteurs d'activité sont touchés. Au final **79% des répondants** considèrent ce point comme étant le plus pénalisant aujourd'hui pour élaborer des plannings de travail adaptés aux activités à réaliser.

### Quand vous faites les plannings de travail, qu'est-ce qui est pénalisant pour vous ?

(Base : 181 répondants)



### Une complexité réglementaire RH qui tourne au casse-tête

Dans un pays connu pour la complexité de ses réglementations RH, il n'est pas étonnant de voir que la deuxième difficulté rencontrée par les planificateurs n'est autre que l'abondance des règles légales, des accords d'entreprise sur les temps de travail ou encore la multiplicité des horaires de travail pratiqués. Ainsi **72% des répondants** considèrent cette complexité comme pénalisante ou très pénalisante. Comprendre et surtout se mettre en

conformité avec toutes ces règles est un souci quotidien pour les personnes en charge des plannings, les managers en particulier.

L'effort fait par les entreprises et les DRH pour **limiter les écarts avec la législation ou l'accord d'entreprise** est souligné régulièrement dans les entretiens. Malgré tout, des « arrangements » sont souvent constatés sur le terrain quand il s'agit de faire face à la réalité opérationnelle. « On sait qu'on n'est pas en règle mais c'est ça ou ne pas produire (ou ne pas ouvrir) » est une formule que l'on entend

assez souvent. Les conséquences possibles sont d'ailleurs assez bien perçues, qu'il s'agisse de risques vis-à-vis des salariés (ex : en cas d'accident du travail ou de trajet, contentieux), de l'inspection du travail (ex : non-respect des temps de repos) ou de l'Urssaf. Une autre dimension revient de plus en plus souvent dans les interviews, principalement de la part de moyennes et grandes entreprises : le respect

*« On prend beaucoup de risques si on ne respecte pas notre accord d'entreprise. On s'expose à des problèmes avec nos syndicats et pour la marque employeur, ce n'est pas très bon. Nous sommes très vigilants sur ce point »*

**Une grande entreprise de la distribution**

des accords du travail dans **une logique de marque employeur et d'attractivité**. Pour ces organisations, ne pas respecter les engagements pris avec les partenaires sociaux dans les accords sur les temps de travail peut être très contreproductif en termes d'image et présenter un risque in fine pour le recrutement.

*« Les RH ont parfois une vision éloignée de ce qu'il se passe sur le terrain. Les managers trouvent des solutions pour contourner les accords sans que cela ne se voie »*

**Un consultant senior en planification**

### **S'adapter aux imprévus : des limites de plus en plus évidentes**

En cas d'imprévus d'ordre RH (absence, démission...), les décideurs interviewés sont nombreux à reconnaître que « tenir le planning » devient de plus en plus compliqué. Ils sont **71%** à estimer ce point pénalisant ou très pénalisant. Pour y faire face, chaque entreprise déploie sa propre stratégie, qu'il s'agisse de recours aux intérimaires, de mutualisation d'effectifs, d'appel au volontariat, d'utilisation de plateformes de recrutement ou de jobboards, de lissage de charge. Mais dans un marché de l'emploi tendu, il devient parfois impossible de trouver une solution.

En effet, plusieurs interviewés ont confirmé qu'après avoir épuisé toutes les possibilités de faire face à un imprévu, ils n'ont d'autres solutions que de réduire voire d'interrompre leur activité ! Par ailleurs, la question des outils revient régulièrement sur ce sujet. Quelles que soient les solutions utilisées, leur lourdeur et leur complexité sont souvent évoquées quand il s'agit de faire face à un imprévu, en particulier la possibilité d'activer des scénarios d'urgence ciblés sans revoir le planning dans son ensemble.

### **Le turnover : encore plus pénalisant quand il touche les managers**

Identifié comme pénalisant ou très pénalisant par **65% des répondants**, le turnover des collaborateurs est une vraie difficulté pour élaborer des plannings de travail fiables. Le turnover a des conséquences parfois immédiates pour les planificateurs (préavis non respecté par exemple) ou à très court terme (contrats ou service client non honorés). Il est à l'origine de nombreux imprévus à gérer dans l'urgence comme vu au paragraphe précédent. Ce point revient de façon quasi systématique lors des entretiens. Il affecte tous les secteurs, y compris le secteur public.

Fait nouveau, ce phénomène touche de plus en plus les

managers en créant une difficulté supplémentaire. En effet, les managers sont très souvent en charge d'établir les plannings de travail des équipes. Outre l'expertise métier perdue en cas de départ d'un manager, l'entreprise perd également une expertise managériale. Maîtriser la gestion des plannings d'une équipe et optimiser l'utilisation d'un outil prend souvent plusieurs mois pour le manager. En cas de départ, l'entreprise est confrontée à 2 problèmes : un effort coûteux pour former son remplaçant sur les pratiques (règles et accords) et les outils, ainsi qu'une dégradation de la qualité des plannings établis (au moins les premiers mois).



### L'outil de gestion des plannings : important mais pas la principale difficulté

Sans surprise, le premier logiciel de gestion de plannings utilisé par les entreprises et administrations interrogées n'est autre... qu'Excel. Mais on trouve également de nombreux logiciels spécifiques, dédiés à un métier (ex : BTP, centre d'appels, agroalimentaire...), ou des modules généralistes de logiciels de GTA. Dans l'ensemble, on constate que la satisfaction sur ces solutions de

planification s'avère assez faible si on la compare à d'autres solutions RH. **60% des répondants** rapportent ainsi que l'outil de planification par lui-même est pénalisant ou très pénalisant pour le travail au quotidien. Néanmoins cette difficulté d'ordre « technique » n'est pas la plus significative comparée aux vrais problèmes structurels RH qui se posent actuellement (recrutement, turnover...).

60%

Le nombre d'entreprises qui disent être pénalisées par leur outil de planification actuel

### Les variations de la charge ou de l'activité : plutôt sous contrôle

Les variations de la charge ne sont pas actuellement le sujet le plus compliqué à appréhender par les planificateurs. A l'heure du big data, les prévisions d'activité se sont améliorées dans de nombreux secteurs et les services de supply chain fournissent des informations de plus en plus fiables à moyen terme. De nombreuses entreprises interrogées ont mentionné 2 niveaux dans l'organisation de la planification d'effectifs :

- Une planification à moyen terme pour ajuster de façon « macro » les effectifs, le recrutement, le recours à l'intérim, le planning des congés et piloter l'annualisation à un horizon de quelques mois.
- Une planification à court terme (quelques semaines) pour ajuster finement les horaires de travail et les ressources.

### Les exigences des collaborateurs : pas une révolution mais une difficulté croissante

Pour **56% des répondants**, les exigences des collaborateurs en matière de plannings de travail deviennent pénalisantes ou très pénalisantes. Dans l'ensemble, la période du Covid n'est pas vue comme la déflagration majeure que décrit la presse dans la relation au travail (le big quit). Néanmoins, la majorité des entreprises interrogées constatent des sollicitations croissantes pour un meilleur équilibre vie professionnelle – vie personnelle et une vraie adaptation aux contraintes individuelles (ex : garde alternée des enfants). Un risque est clairement perçu à ce sujet : ne pas répondre à cette attente peut avoir un effet sur le turnover.

« Les collaborateurs nous posent leurs contraintes personnelles sur la table et nous demandent de nous adapter. Et nous avons eu des démissions parce que nous ne pouvions pas y répondre »

Une entreprise de l'agroalimentaire – 200 salariés

Malgré tout, les cas de refus par les collaborateurs du planning ou d'un horaire de travail proposé restent assez rares. La plupart des litiges sur les plannings ou horaires de travail se règlent ainsi entre collègues ou avec le manager et des solutions sont le plus souvent trouvées en bonne intelligence. Les entreprises mentionnent cependant leurs efforts pour mieux prendre en compte les exigences personnelles dans leurs outils. Cette approche commence par le respect des règles légales et de l'accord d'entreprise (respect des délais de prévenance par exemple).

Enfin, les entreprises interrogées rapportent également que de plus en plus de candidats n'hésitent plus à demander des

contrats en CDD ou en intérim, alors même qu'on leur propose un CDI. La motivation peut être financière (la prime de précarité) mais elle est de plus en plus souvent liée à un choix de mode de vie. C'est le cas par exemple de cet établissement de santé qui voit de plus en plus d'infirmières préférer travailler en intérim de façon très intensive sur une période courte pour bénéficier ensuite de période de repos plus longues. On pourrait aussi citer **la demande croissante pour la semaine de 4 jours**. Dans certains métiers très tendus, les candidats arrivent à imposer cette condition. Ces évolutions, même si elles ne sont pas majoritaires, bousculent nécessairement la façon de planifier les équipes.

56%

Des répondants estiment que les exigences des collaborateurs deviennent pénalisantes ou très pénalisantes pour établir les plannings de travail

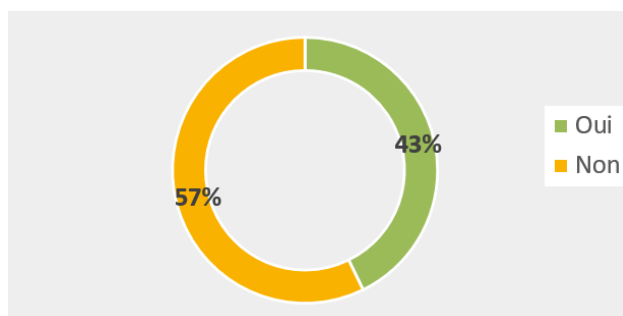
## C'EST (UN PEU) PLUS DIFFICILE DEPUIS LE COVID

Etablir les plannings de travail semble être plus compliqué depuis la période du Covid pour **4 répondants sur 10**. Cependant les entreprises et administrations interviewées indiquent que cette complication, bien que réelle, a un impact finalement assez limité. La première cause, pour 63% des sondés ayant répondu oui, est liée aux changements internes dans l'organisation, dans les processus et les outils de gestion, en particulier IT.

Les effets ne sont pas encore tous digérés aujourd'hui. Vient ensuite le changement de la relation avec les collaborateurs et l'augmentation des exigences des salariés quant à l'équilibre vie pro-vie perso (pour 56% des répondants). Enfin, la mise en place du travail hybride semble avoir eu un effet assez marginal dans cette augmentation de la complexité à établir les plannings de travail.

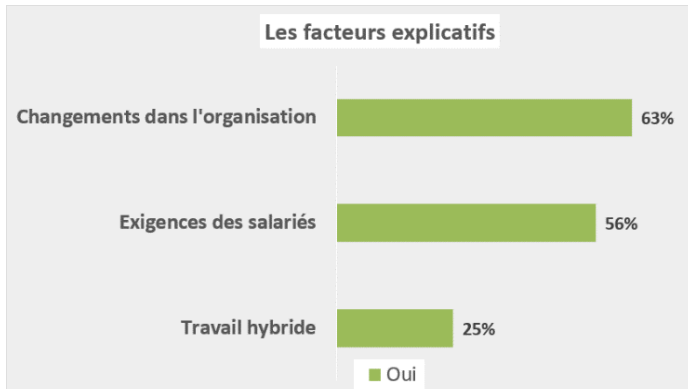
### D'après vous, depuis la période du Covid est-ce plus difficile de faire les plannings ?

(Base : 180 répondants)





**Pourquoi ?**



**« Les gens ont réfléchi au sens du travail pendant le Covid. Ça ne veut pas dire qu'ils ne veulent plus travailler mais ils sont plus exigeants sur la prise en compte de leurs contraintes »**

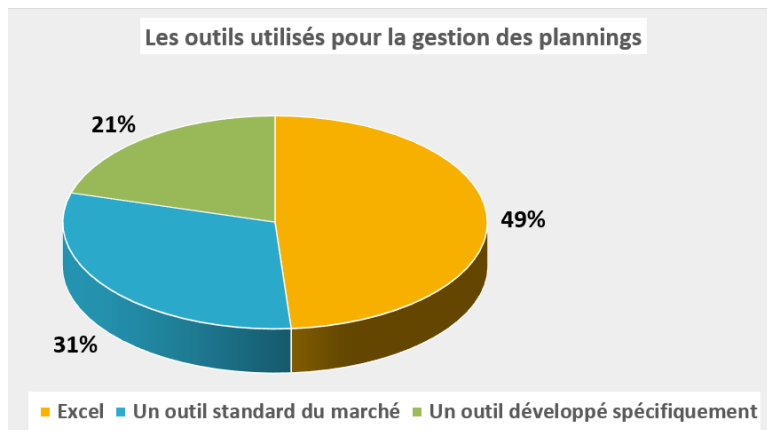
**Une entreprise de l'agroalimentaire – 800 salariés**

**EXCEL, UN OUTIL COURANT MAIS CONTROVERSÉ**

Certaines études réalisées sur le sujet des outils de planification ont abouti à la conclusion qu'Excel était utilisé par 80 voire 90% des entreprises françaises pour planifier leur personnel. Ces chiffres sont peut-être réels si on prend en compte l'ensemble de l'économie, y compris les TPE. Pour l'échantillon étudié par myRHline pour Horoquartz, constitué majoritairement d'entreprises supérieures à 50 salariés, la réalité est plus nuancée. Néanmoins, Excel reste de loin l'outil le plus utilisé pour planifier les équipes.

**Quel outil utilisez-vous principalement pour faire les plannings de travail ?**

(Base : 180 répondants)

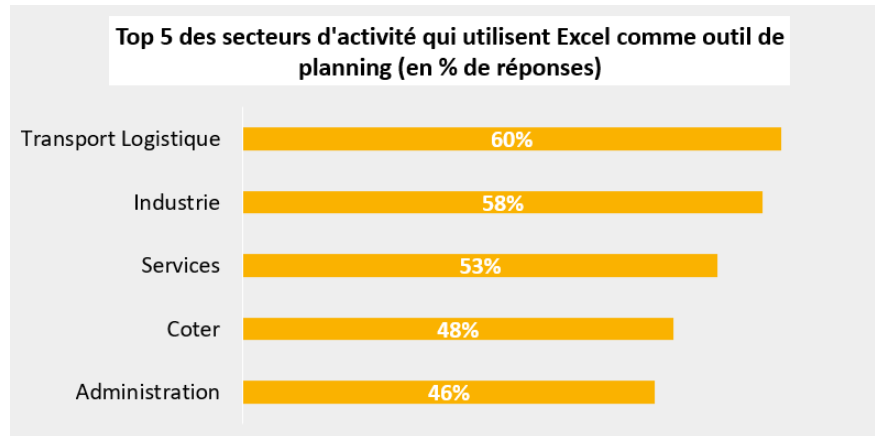


- **Excel, encore plus dans les PME :** utilisé comme outil de planification par une entreprise sur 2 de l'échantillon (voir la note méthodologique à ce sujet), Excel est encore plus présent dans les PME et dans certains secteurs d'activité.
- **Les outils standard du marché :** ce poste regroupe les modules de planification des solutions de GTA, les solutions dédiées de planification (pour un secteur d'activité par exemple), les modules de planification d'ERP ou des solutions métiers. 3 entreprises sur 10 de

l'échantillon interrogé utilisent ce type d'outil pour planifier leurs équipes.

- **Les outils développés spécifiquement :** il s'agit ici de logiciels développés spécifiquement pour répondre aux besoins de l'entreprise. 2 entreprises sur 10 ont recours à ce type de développement pour répondre à leurs besoins de planification, principalement dans de grandes organisations.

L'enquête fait aussi ressortir des variations sectorielles dans la répartition des outils utilisés. Les secteurs de la logistique, l'industrie, les services, les collectivités territoriales et les administrations sont ceux qui utilisent le plus massivement Excel pour planifier leurs équipes.



Inversement, les secteurs de la banque-assurance, de la distribution et du médico-social recourent plus souvent à des outils standards du marché ou à des logiciels développés spécifiquement.

*« Nos managers craignent de perdre en souplesse si on leur enlève Excel. En même temps, ils sont les premiers à se plaindre de sa complexité »*

**Une entreprise industrielle – 4000 salariés**

*« Nous avons une telle diversité de métiers et de contrats dans nos bases, qu'il est impossible de trouver un logiciel standard. Nous faisons tous nos plannings sous Excel »*

**Une entreprise logistique – 10000 salariés**





## LOGICIELS DE GESTION DES PLANNINGS : « ON FAIT AVEC ! »

C'est globalement le constat qui ressort de l'enquête : la satisfaction sur les outils de planification est assez mitigée, et ce **quelle que soit la solution utilisée** ! Ainsi, seuls 22% des répondants indiquent que leur outil actuel répond très bien à leur besoin, un score assez éloigné de ce que l'on peut observer sur d'autres segments du SIRH et particulièrement dans le domaine de la gestion des temps.

La réponse majoritaire est que la solution **-quelle qu'elle soit-** répond « à peu près au besoin » (environ 55% des répondants), une position loin de traduire un réel enthousiasme et qui est parfaitement corroborée lors des interviews. Ainsi, très peu d'utilisateurs disent que la solution

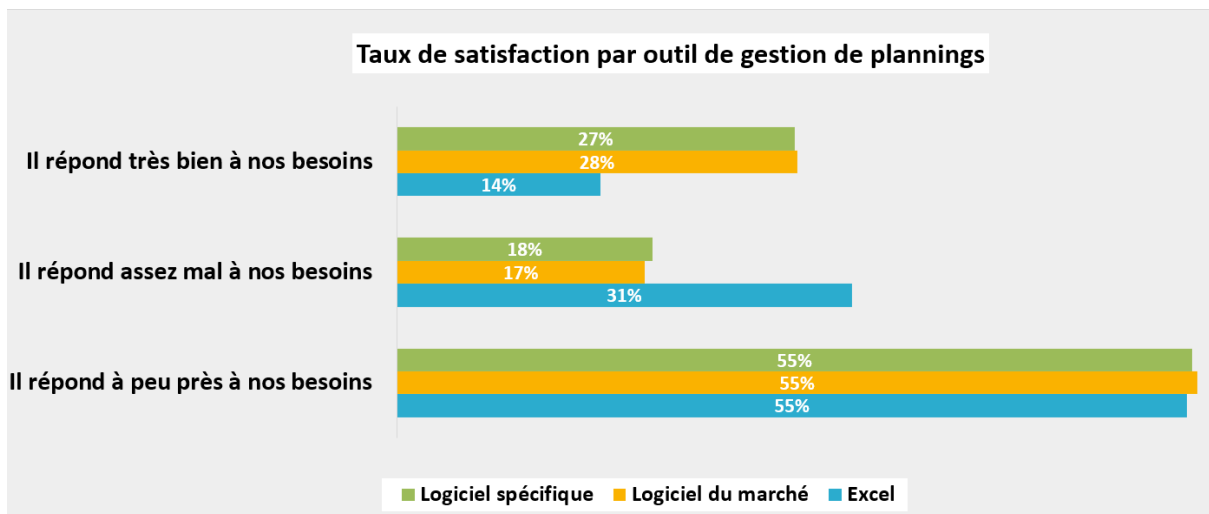
mise en place a répondu à l'ensemble des besoins définis dans le cahier des charges.

Le plus souvent, ils reconnaissent que des concessions importantes ont été faites soit sur les fonctionnalités définies à l'origine soit sur le périmètre de la solution. Ils mentionnent également un niveau de satisfaction assez faible auprès de l'utilisateur final qui est souvent un manager.

« **On fait avec !** » est une phrase qui revient régulièrement dans les interviews et on arrive à un constat assez étonnant : pour 60% des répondants, l'outil de gestion des plannings est vu au final comme pénalisant ou très pénalisant.

### A propos de votre outil de gestion des plannings, diriez-vous ?

(Base : 212 répondants)



Plus étonnant : il ne fait pas de doute qu'Excel est l'outil le plus répandu pour gérer les plannings. Parmi les justifications données pour ce choix : le faible coût de cette solution, l'absence (apparente) de contraintes dans l'utilisation, la possibilité de faire coller l'outil aux besoins réels de l'entreprise, la capacité à faire en interne sans recourir à un éditeur. Or, paradoxalement, ce sont les solutions de gestion de plannings basées sur Excel qui obtiennent le score de satisfaction le plus faible et le score d'insatisfaction le plus élevé ! Les utilisateurs indiquent bien que l'outil est adapté à

leurs process mais notent aussi qu'un planning développé sous Excel a 3 inconvénients :

**i - l'absence de communication** avec la solution de gestion des temps, et donc l'impossibilité de garantir que le planning respecte bien le cadre légal et l'accord d'entreprise.

**ii - le manque de pérennité de la solution** : souvent développés par un stagiaire ou par un cadre de l'entreprise à l'aise avec Excel, ces tableurs sont en général plus complexes

qu'il n'y paraît et font appel à des macros sophistiquées. L'outil peut devenir difficile à maintenir voire inexploitable quand son auteur quitte l'entreprise.

**iii - la charge de saisie des informations** : il faut en effet assez souvent ressaisir les données de base à partir du référentiel

SIRH dans Excel (fichier des employés, contrats, dates d'ouverture/fin, codes horaires, codes absences...), puis saisir les données de gestion quotidienne (absences prévues ou demandes d'absences des salariés). Et enfin, quand le planning est établi, il est souvent nécessaire de ressaisir les données dans la gestion des temps.

### **Des risques sur la qualité et la conformité des données**

Des inquiétudes sont exprimées régulièrement sur les risques induits par cette multiplication de fichiers Excel pour la planification, en particulier :

- la **difficulté** à garantir l'intégrité des données car ces ressaisies sont souvent sources d'erreurs (matricules erronés, codification non conforme d'horaires ou d'absences),
- l'**impossibilité** de s'assurer de la conformité au RGPD car il est très difficile pour les services RH de vérifier que les procédures sont respectées au niveau départemental.

### **Le problème des besoins hétérogènes à traiter**

La gestion de populations diverses dans le même outil de planning, avec des organisations, des contraintes et horaires de travail différents peut être une source de difficulté des projets de planification, souvent citée par les responsables interrogés. Par conséquent, cela peut aussi entraîner une insatisfaction vis-à-vis des solutions utilisées.

Ainsi, un logiciel capable de planifier les lignes de caisse d'un réseau d'hypermarchés ne sera pas forcément adapté pour gérer les autres départements du point de vente ou les bases logistiques de l'entreprise. Dans l'industrie cosmétique, un logiciel pourra planifier convenablement le personnel de production, mais pas celui des ateliers de conditionnement par exemple, qui a des contraintes très différentes.

De nombreuses entreprises ont ainsi constaté qu'elles ne pouvaient pas intégrer dans le périmètre du projet

toutes les populations prévues au départ en raison de besoins et de processus trop différents. Par ailleurs, gérer les plannings de populations hétérogènes dans un même logiciel est vu comme une source de complication à la fois pour la personnalisation de la solution mais aussi pour son usage.

*« Bien sûr que nous voudrions un outil de planification plus simple pour nos managers ! Mais en même temps nos process sont complexes, nous avons une grande diversité d'activités et nous voulons optimiser de nombreux aspects. C'est un peu antinomique »*

**Une entreprise de la distribution – 10000 salariés**

### **Le manque de réactivité des solutions**

Qu'il s'agisse d'Excel, de modules de GTA, de solutions spécifiques, les utilisateurs mentionnent souvent la lourdeur des solutions, particulièrement quand il s'agit de gérer des imprévus.

## La sous-estimation de l'accompagnement au changement

Indépendamment des logiciels, les utilisateurs rapportent régulièrement qu'ils avaient sous-estimé l'accompagnement au changement pour ce projet. Un outil de gestion des plannings peut changer en profondeur toute une partie du travail des managers. De l'avis même des responsables des projets, de nombreux problèmes viennent de budgets sous-estimés pour ce poste, d'un manque de planification dès le lancement du projet et d'un suivi insuffisant dans la durée (surtout si le turnover des managers est important). **Une expertise métier insuffisante** : les entreprises interviewées déplorent la difficulté à trouver des experts de la gestion des plannings, que ce soit en interne ou en externe (éditeurs et intégrateurs) pour piloter les projets et concevoir des solutions adaptées. Manque de compréhension des besoins

métiers, rôle de conseil limité, conception trop complexe de la solution, accompagnement insuffisant par le fournisseur sont les points les plus cités.

« Nous avons mis en place un logiciel de planning autonome et adapté à notre métier. Il n'est pas intégré à la gestion des temps ni à l'ERP. Il y a beaucoup de ressaisie de données. Mais il est simple et permet au moins à nos managers de s'assurer qu'ils ont les bonnes compétences sur les chantiers »

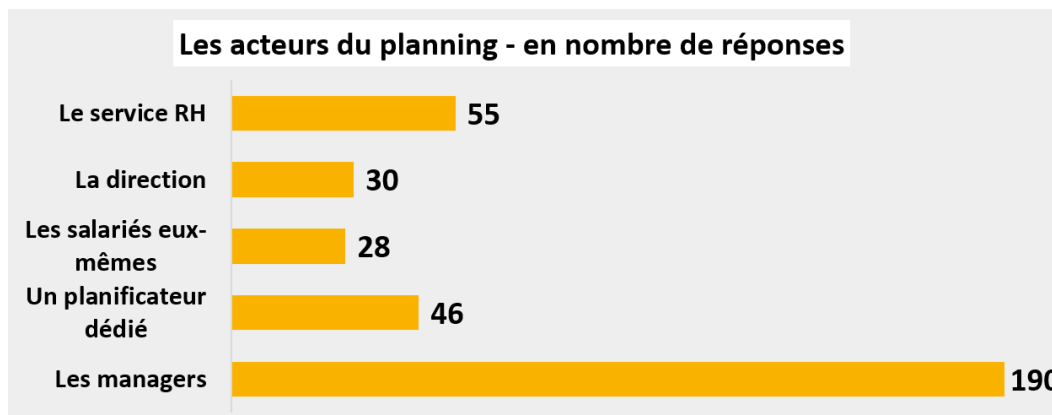
Une entreprise du BTP – 2000 salariés

## LE MANAGER : CLÉ DE VOÛTE DE LA PLANIFICATION

Réaliser les plannings de travail ne repose pas forcément sur une seule fonction dans l'entreprise. Le manager est cependant le plus souvent responsable de l'élaboration et de l'exécution du planning de ses équipes.

### Qui établit les plannings de travail chez vous ?

(Base : 349 réponses – plusieurs réponses possibles)

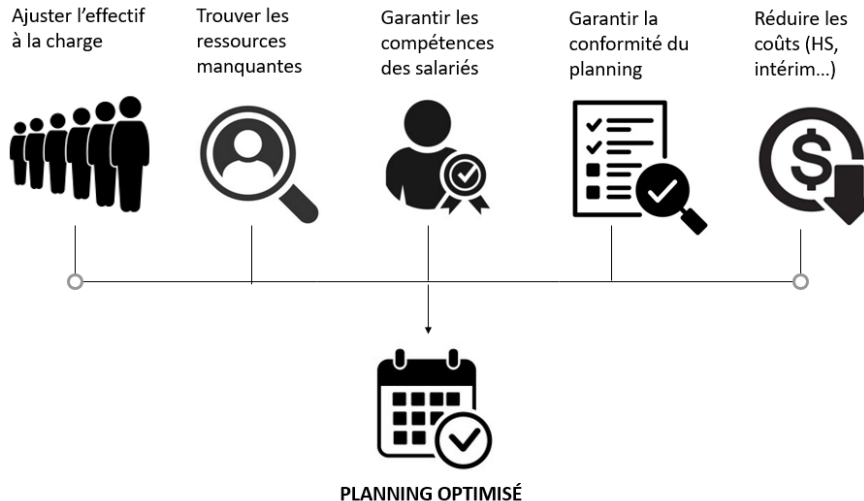


- **Les managers** : il leur est demandé dans l'immense majorité des cas de prendre en charge la gestion des plannings de travail de leurs équipes dans le cadre de leurs fonctions.
- **Les planificateurs dédiés** : il s'agit de spécialistes de la planification qui vont prendre en charge l'élaboration des plannings en lieu et place des managers. On les trouve dans des secteurs où ce sujet est très complexe (les centres d'appels téléphoniques, le BTP, les transports...) mais aussi dans des entreprises plus classiques qui ont fait le choix de ne pas confier cette tâche à leurs managers, ou alors de fournir aux managers un planning déjà optimisé qu'ils n'auront plus qu'à ajuster.
- **Le service RH** : il peut intervenir sur le planning dans des cas simples (affectations d'horaires, rattachement à des activités macro par ex.), sur des cas d'urgence (manager absent, arbitrages) mais aussi pour vérifier que les plannings sont conformes (ou « à peu près »).
- **La direction** : ce cas de figure se trouve quasi exclusivement dans les petites entreprises.
- **Les salariés eux-mêmes** : d'après l'enquête, les salariés peuvent être amenés à élaborer eux-mêmes leurs plannings de travail dans deux cas de figure :
  - Dans des postes très qualifiés avec une large délégation par nature (activité de conseil par ex.)
  - Dans des entreprises qui veulent apporter une forme d'autonomie à leurs salariés afin de leur donner de la souplesse et de la responsabilisation, un cas assez limité aujourd'hui mais qui pourrait augmenter à l'avenir.

Les fonctions en charge d'établir les plannings peuvent varier suivant le secteur d'activité. Malgré tout, la planification des équipes repose majoritairement sur les managers en particulier dans la distribution où 100% des répondants ont indiqué que cette tâche est prise en charge par les managers. A l'inverse le secteur de la banque assurance fait plus largement appel à des planificateurs dédiés, tout particulièrement pour les plateformes téléphoniques.



## LE MANAGER AU BORD DE LA RUPTURE ?



Le manager est aujourd'hui l'acteur central de la planification dans une très grande majorité d'entreprises. Pour beaucoup, gérer les plannings fait partie du travail du manager et nombre de managers sont d'accord sur ce point. Cependant, il existe un consensus pour dire que cette tâche s'ajoute à toutes les autres missions du manager: le pilotage et le suivi de l'activité, l'accompagnement des équipiers, le contrôle des résultats et le reporting.

D'autre part, cette tâche tend à se complexifier dans le contexte actuel de pénurie de ressources et de montée des exigences. **Elle devient donc plus chronophage.**

Or, les résultats de l'enquête montrent que dans 60% des cas, l'outil de planning utilisé est vu comme un frein. L'accompagnement au changement ainsi que l'entretien des compétences des managers pour la planification sont souvent considérés comme insuffisants.

Ainsi plusieurs entreprises rapportent une forme de « découragement » de leurs managers face à cette situation, et une tendance parfois à contourner les outils centraux au profit de solutions locales qui leur semblent plus simples et répondent mieux à leurs besoins immédiats.

*« Nous considérons que nos managers doivent se consacrer à leur cœur de métier. La planification est une activité trop complexe. Nous la faisons faire par des planificateurs dédiés, les managers ne gèrent que les ajustements »*

Centre d'appel - 800 salariés

*« Chez nous la planification a toujours été faite par les managers. On considère que ça fait partie de leur mission et eux disent que ça fait partie du job de manager »*

Services aux entreprises - 800 salariés

## 7 FONDAMENTAUX POUR RÉUSSIR SON PROJET

Les projets réussis – et fort heureusement il y en a – génèrent souvent des gains de productivité et des retours sur investissement significatifs. En synthèse, les entreprises qui ont mené leur projet à leur terme et observé des gains semblent réunir une majorité des conditions suivantes :



**Gérer des populations et activités à peu près homogènes dans un même outil.** La gestion de populations et activités trop disparates dans une même instance semble être une source constante de difficultés et de complexité d'usage de la solution.



**Intégrer la gestion des plannings et la gestion des temps :** pour planifier les salariés avec tous les éléments sous la main : les horaires, les absences, les compteurs. C'est une aide pour la conformité du planning aux règles légales et à l'accord d'entreprise. De nombreuses ressaisies de données et erreurs sont évitées.



**Alimenter la gestion des plannings avec les données de production :** il s'agit d'alimenter automatiquement la gestion de plannings avec des données fiabiles en particulier les prévisions d'activité et de charge. Cette intégration évite la ressaisie des données et les risques d'erreurs.



**Fixer des objectifs raisonnables :** les projets réussis ont le plus souvent nécessité des arbitrages en limitant les objectifs initiaux : couverture de la charge, granularité des affectations, optimisation des compétences, satisfaction des demandes individuelles, respect de la réglementation, réduction des HS ou de l'intérim, prise en compte des variations, synchronisation avec les équipements... Tout chercher à optimiser peut être contre-productif. Faire simple et accepter des ajustements manuels est souvent un facteur de réussite.



**Automatiser seulement quand c'est nécessaire :** un moteur d'optimisation par contraintes pour générer automatiquement le planning peut avoir du sens dans certaines activités (ex : lignes de caisse, centres d'appel, transports...). Mais dans de nombreux secteurs, une planification manuelle avec des outils d'assistance (ex : recopie de planning) est suffisante et réduit la courbe d'apprentissage pour les managers.



**Prendre en compte l'accompagnement au changement dès le départ :** les entreprises qui réussissent :

- Impliquent fortement les utilisateurs métier dès le départ du projet
- Mettent des moyens importants pour la formation et l'assistance au démarrage
- Maintiennent cet effort dans la durée pour accompagner le turnover des managers



**Se faire accompagner par des experts :** on trouve à la base des projets réussis des consultants combinant une vision métier, une compréhension des enjeux stratégiques, une connaissance des limites acceptables pour les utilisateurs et les salariés, et une bonne maîtrise des contraintes réglementaires. Des profils qui ne sont pas si faciles à trouver...

« Nous utilisons le module de planification de notre GTA pour notre département Inox. L'avantage est évident à la fois en qualité de planning et en temps de planification »

Entreprise Industrielle – 900 salariés

« Nous avons gagné globalement en volume horaire et réduit très sensiblement le temps de planification. Je génère 2 mois de planning en un après-midi »

Distribution – 200 salariés



## MÉTHODOLOGIE



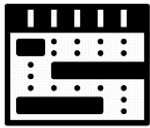
**Echantillon de 252 entreprises, administrations, collectivités territoriales** interrogées par questionnaire électronique par myRHline. Les TPE ne sont pas prises en compte dans cette étude. L'échantillon ne peut donc pas être représentatif de l'ensemble de l'économie française.



**Entretiens approfondis (de 30' à 1h30) par téléphone, visio ou présentiel** avec 30 entreprises, administrations, experts et intégrateurs.



**Etude terrain réalisée de Décembre 2023 à Janvier 2024** par myRHline média RH en ligne dédié à l'actualité des ressources humaines.



### Définition de la gestion des plannings

On distingue couramment 3 niveaux de planification :

- La planification simple des horaires et des absences d'un collaborateur avec un simple rattachement à une activité par défaut relativement statique (ex : son service).
- La planification par affectation du collaborateur sur une activité et un horaire (ex : un opérateur affecté sur une machine ou une tâche sur le poste du matin).
- La planification par affectation détaillée d'un collaborateur sur des activités et des créneaux horaires (ex : un opérateur affecté à une tâche A de 8h00 à 10h00, à une tâche B de 10h00 à 13h00, à une tâche C de 15h00 à 17h30).

LES LOGOS, GRAPHIQUES, FIGURES ET MARQUES DÉPOSÉES DES SOCIÉTÉS MENTIONNÉES DANS CE DOCUMENT SONT LA PROPRIÉTÉ DE LEURS AYANTS DROIT.

Tous droits réservés.