

# 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

le sujet. D'ailleurs, si quelque responsable de l'enseignement supérieur avait la velléité de créer ce diplôme, il serait intéressant d'observer quel corpus pédagogique serait enseigné.

Tapez le terme « responsable planning » pour chercher un emploi disponible sur un quelconque site de recherche d'emploi, vous trouverez très majoritairement des postes ayant trait à la logistique, à la gestion de chaînes de production. Ensuite, occasionnellement, apparaîtra un poste de planificateur au sens de ressources humaines à planifier.

Le poste est rare, et le descriptif de poste est encore plus troublant. Résumons-le : établir le planning des employés. Sont ajoutées ensuite diverses tâches, toutes dépendantes de l'établissement du planning. Citons par exemple le lien avec le service paye, l'établissement des contrats, les demandes de recrutement, etc. Avec ceci, le souhait d'avoir un candidat qui sera force de proposition pour améliorer cette planification, même si le terme employé est proprement abusif. Nous allons plus tard expliquer pourquoi.

Du reste, le profil du candidat est à l'avenant.

On recherche tantôt un diplômé en gestion administrative, un assistant de formation RH, tantôt simplement une personne motivée. L'entreprise qui recrute n'est pas à blâmer en premier chef, puisque nous l'avons dit, il n'existe pas de formation proprement dite. Mais cela traduit encore l'absence de conceptualisation solide d'un vrai processus de planification.

C'est ainsi que les planificateurs aujourd'hui sont souvent d'anciens employés au profil administratif, donc assistants en ressources humaines, comptables, ou tout type de profil dont on estime que leur compétence première est une aptitude à utiliser un tableur Excel, avec un sens de l'organisation poussé. C'est considérer qu'établir un planning consiste à remplir des cases vides. C'est très vrai, et à la fois tellement éloigné de toute considération d'efficacité, d'utilité, pour ne pas dire d'intérêt d'un tel poste. En somme, il s'agit souvent de structures dont la taille commence à être importante, dont l'effectif est grandissant, et dont l'établissement du planning devient une charge suffisamment chronophage pour justifier de détacher cette tâche à une personne dédiée, et décharger ainsi le manager de ce fardeau, afin qu'il puisse se concentrer sur ses fonctions de gestion d'équipe.

Par conséquent, et c'est tout à fait justifié dans cette acception du mot planificateur, celui-ci est **absent de l'organigramme décisionnel**, comme l'est tout métier défini comme support de l'activité. Remplacez le mot planificateur par

comptable ou par assistant, et vous avez la place du planning dans le fonctionnement de l'entreprise.

Même la meilleure formule que nous avons pu entendre à ce jour, pour résumer la planification dans son ensemble, reste trompeuse, car elle ne parvient pas à rompre avec l'image tronquée et biaisée entretenue inconsciemment par tous les acteurs de l'entreprise.

Faute de mieux, et en attendant de trouver une formule plus adéquate si nécessaire, utilisons-la pour réfléchir ensemble aux enjeux de la planification.

Cette formule, la voici :

**Planifier, c'est mettre la bonne personne, au bon moment, au bon endroit, avec la bonne compétence.**

## Enjeux de la planification

---

La planification, même utilisée dans sa plus étroite formule, n'est pas dénuée d'implications pratiques. Mettre la bonne personne au bon moment, au bon endroit, avec la bonne compétence. Tout cela doit être accompli dans le cadre du métier de planificateur, car la fonction l'exige. À vrai dire, quelle que soit la définition que l'on veut donner à la planification, il n'en reste pas moins que la production d'un planning n'est pas sans risque pour un manager, ou pour une entreprise en général.

### Réussite technique

Le premier enjeu, bien évidemment, consiste pour le planificateur à faire son travail consciencieusement. Le planning doit être réalisé en tenant compte des informations et des règles existantes.

**Les règles légales, multiples et parfois complexes, sont une des difficultés que le planificateur doit affronter** chaque fois. Un casse-tête auquel il faut ajouter bien souvent de nombreux usages, des arrangements entre les employés et leur manager. Nous ne portons ici aucun jugement sur ces arrangements et ces règles légales. Tous les deux sont nécessaires ou du moins viennent d'un historique qui, quoi qu'on en pense, est issu d'une situation que le planificateur doit gérer.

**Le risque encouru par l'entreprise en cas de non-respect est considérable**, et on ne compte plus le nombre de recours en justice qui ont mis en difficulté des managers ou des unités. Dans les faits, même si le planifica-

teur n'est pas attaqué personnellement (c'est l'entreprise qui est responsable pénalement), il est évident que disciplinairement, et comme pour tout salarié, il y a fort à parier qu'un nombre trop important d'erreurs de ce genre obligerait l'employeur à mettre un terme à leur collaboration.

## Climat social

Quels sont les critères d'un bon climat social ?

Interrogeons un responsable financier de l'entreprise. Il nous dit que le facteur logique, c'est la survie de l'entreprise. Sans entreprise en bonne santé, pas de perspective d'avenir, et sans perspective d'avenir, pas d'emploi. Imaginez-vous travailler dans une entreprise où chaque employé et manager se demande s'il aura encore un emploi le mois suivant ? Certains cherchent déjà du travail ailleurs, d'autres ne s'investissent plus (à quoi bon ?), et d'autres encore, qui cherchent à sauver ce qui peut l'être, et qui ne comprennent pas le comportement défaitiste de ceux qui n'agissent pas comme eux. Le responsable financier a donc raison. Mais sa réponse, bien que satisfaisante, ne concerne dans les faits qu'une minorité d'entreprises, fort heureusement. Elle ne peut donc être considérée comme satisfaisante pour le plus grand nombre.

Interrogeons maintenant un Responsable des Ressources Humaines.

Sa réponse nous alertera sur les risques d'un mauvais dialogue social au sein de l'entreprise. Au moins pour les entreprises dont la taille le permet. Quand bien même, pour de plus petites structures, on parle de confiance, de respect, mais ces petites structures n'ayant pas de responsable des ressources humaines, la question est biaisée. Notre RRH interrogé utilisera sans doute des mots pimpants, tels que Synergie, Bottom-up, ou autres termes managériaux qui sentent bon le séminaire entre personnes initiées.

Ne jugeons pas notre RRH, il a évidemment raison. Finalement, en disant tout cela, il enterre (bonne nouvelle !) le vieux monde managérial à la française, tellement en décalage avec les pratiques modernes, qui consiste à faire appel à l'intelligence supposée éclairée de ceux qui décident face à la bêtise de ceux qui ne sauraient qu'appliquer les sages décisions venant du haut.

Dont acte.

**Mais au milieu de toutes ces vérités, incontestables, que pense l'employé ?**

Quelles que soient la taille de l'entreprise, son ancienneté, sa qualification, une accablante majorité d'entre eux vous dira en substance ceci : le salaire,

les horaires, et une bonne ambiance de travail. On est bien loin des grandes notions ! Et pourtant, en regardant avec la plus grande lucidité, et pour peu qu'on ait déjà échangé en toute simplicité avec des employés, on comprend vite que leur expression n'est pas autre chose que celle du bon sens.

Pensons-y, sans faire de politique, juste en regardant ce que les gens ressentent et vivent. Ils expriment simplement que pour permettre tout climat social, et sans nier une seule seconde les sages paroles du responsable financier et celles du responsable des ressources humaines, il faut impérativement répondre à ce qui touche à la vie privée.

### **En effet, que reste-t-il de notre travail lorsque la journée est terminée ?**

Quel impact a le travail sur la vie de famille ? L'argent qu'on a gagné en travaillant, le temps qui nous reste pour vivre sa vie d'être humain, et une ambiance au travail suffisamment saine pour que l'employé ne ramène pas dans son bagage ses problèmes professionnels à la maison, avec les conséquences que l'on sait.

Tout le reste, aussi pertinent soit-il, n'a que peu de poids sur le climat social. Au mieux, on pourrait dire que toutes ces belles idées managériales touchent à la performance. Mais vouloir créer un terreau de performance n'aurait aucun sens si les graines que l'on voudrait y planter étaient structurellement incapables de pousser.

Une bonne fois pour toutes, et cela sera valable pour tout cet ouvrage, l'auteur ne donne aucun avis, notamment quant à l'opportunité ou non d'augmenter les salaires. Nous parlons ici d'éviter les incidences sur le salaire, sans juger de son montant ou de son caractère justifié ou non.

Quel enjeu pour la planification ?

Regardons à nouveau ces trois réponses fondamentales, pour ne pas dire primordiales.

Le salaire, les horaires, et l'ambiance de travail.

Une mauvaise planification a un impact direct sur le salaire et les horaires. Sur le salaire dans la mesure où une mauvaise planification du temps de travail peut engendrer des incidences notables sur la paye (avez-vous déjà planifié un jour férié, ou un jour dont la paye est majorée ? Le travail de nuit ?). Sur les horaires, car on touche ici directement à l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

En conclusion, on comprend rapidement que **la planification a un impact en premier chef sur le climat social**, dans la mesure où une bonne planification ne suffit certes pas, d'un point de vue humain, à garantir la performance, mais où une **mauvaise planification peut tuer dans l'œuf toute action managériale**, qu'elle soit individuelle ou collective.

## Objections

Évidemment, il existe des arguments pour minimiser l'importance, ou même l'intérêt de donner une importance supplémentaire au planificateur. Finalement, si la grande majorité des entreprises n'ont pas fait le choix de compter dans leur organisation un planificateur, c'est peut-être simplement un signe de bon sens. Et si une petite poignée d'entre elles a choisi de donner un spectre un peu plus large à l'action du planificateur (dès lors plus souvent appelé responsable planning, staff planning manager, ou équivalent), c'est sans doute qu'elles ont un dénominateur commun, qu'il faudrait certes identifier, mais dont il faudrait aussi reconnaître qu'il doit être bien mince pour inciter si peu d'autres entreprises à franchir le pas.

Distinguons dès à présent quatre types de structures. Ces distinctions serviront pour la suite de l'ouvrage.

- 1. Les petites structures.** Nous les définissons comme des structures uniques, ne présentant qu'un petit nombre d'employés. Imaginez une boulangerie, un cabinet de comptables, une étude notariale, un restaurant, etc.
- 2. Les mosaïques.** Il s'agit d'un ensemble de petites structures, géographiquement distinctes, mais réalisant toutes la même activité, et appartenant à la même entreprise. Dans l'imaginaire commun, on dira tout simplement une chaîne de magasins, mais en ayant en tête que l'on parle de petites boutiques. Cette dénomination peut tout aussi bien s'appliquer à des entreprises ne pratiquant pas le commerce de détail. Des agences immobilières, des assureurs, etc.
- 3. Les grosses structures.** On parle ici de blocs d'effectifs volumineux, pratiquant la même activité. Un établissement unique (qui peut cependant être dupliqué si l'on parle d'une entreprise possédant plusieurs grosses structures identiques) dont les employés sont tous des acteurs d'une même activité. Un dépôt logistique, une caserne de pompiers, par exemple. Précision importante, il est question ici d'un seul corps de métier. Dans notre exemple, un groupement de logisticiens, même si tous ne travaillent pas forcément spécifiquement dans le même service, travaillent tous dans le même corps : la logistique. On exclura volontairement un éventuel service

RH ou comptable, qui ne modifie en rien la prépondérance de l'activité fortement dominante.

- 4. Les grands ensembles.** Les grandes enseignes, type grande distribution, ou les entreprises volumineuses, regroupées principalement dans le même lieu géographique, comme les chaînes de télévision. Elles ont en commun de proposer différentes activités, différents corps de métier, et dont chaque partie distincte participe à la même finalité.

Avant de discuter l'opportunité d'un responsable planification dans ces différentes structures, il paraît important de préciser que tout ceci est valable aussi bien dans la fonction publique que dans le privé. L'organisation et la planification ne subissent pas cette frontière.

En quelques mots, identifions quelques objections par types de structures.

Pour les **petites structures**, naturellement, il va sans dire qu'un responsable planification n'a aucun intérêt. Ici, c'est le patron, l'entrepreneur, qui organise, planifie, manage, etc. D'autant plus que ces structures sont bien souvent financièrement à leur limite, et c'est une charge financière qu'elles ne peuvent s'autoriser. Pourtant, cet ouvrage pourra tout autant donner à l'entrepreneur des pistes, des aides, une méthode applicable, qu'il saura adapter en fonction de ses besoins. Être « petit » ne veut pas dire être condamné à travailler *ad vitam aeternam* de la même manière, sans chercher à améliorer son efficacité. Que le patron soit son propre responsable planification ne change rien à la pertinence du concept.

**Les mosaïques** ont-elles un intérêt à disposer d'un staff planning manager ? À première vue, quel intérêt ? Après tout, on ne compte généralement que trois ou quatre employés, avec un manager qui peut très bien gérer le planning de son équipe, dont il connaît par cœur les spécificités. C'est selon nous une légitime objection, mais sans dévoiler trop tôt la méthode, il est aussi et surtout question ici de l'organisation du travail. Le responsable planification aurait ici un rôle à la fois de support aux managers sur toutes les questions liées à la planification, de coordinateur des entraides, mais aussi et surtout d'analyste des bonnes pratiques, de médiateur de l'harmonisation. Un créateur d'efficacité et de productivité intelligente, en quelque sorte.

**Les grosses structures** pourraient se contenter d'un planificateur. En regardant les choses de haut, on constate que puisque l'on parle d'une structure à activité unique, chaque manager est recruté en tant que spécialiste de cette activité. Probablement diplômé, ou possédant une forte expérience. Ainsi considéré, quelle plus-value une personne de plus, du reste non qualifiée sur cette activité, pourrait apporter ? On verra dans la suite de cet ouvrage que

ne pas être un spécialiste du métier est un atout, et qu'au contraire, l'expertise n'aboutit que rarement de prime abord aux transformations nécessaires.

**Les grands ensembles** représentent un bloc très complexe, dont la masse financière est souvent considérable, et le maillage d'activités est souvent comme un ballet qui fonctionne au quotidien. Mais ce ballet fonctionne, l'argent rentre, et les grands ensembles ont depuis bien longtemps et pour la plupart adopté une politique d'hyper flexibilité. Le problème, c'est que finalement, ces grands ensembles sont rarement aptes aux vrais ajustements, qui sont rendus encore plus complexes par la multiplicité des intervenants, des managers, des managers de managers, une hiérarchie qui doit gérer des volumes étourdissants, et bien souvent un climat social délicat. Un responsable planification permettrait sans aucun doute de pouvoir enfin rentrer dans les détails. De ceux qui permettent de préparer l'avenir, de consolider les acquis, et de mettre tout un organigramme dans le même sens.

Nous consacrerons dans quelques lignes un chapitre qui rentrera dans le détail des différents types de structures, et comment adapter la méthode présentée pour chaque modèle. Passons cela quelques instants.

Une dernière objection, pour terminer.

Nous l'avons dit, nous parlons d'un métier méconnu, qui pour ainsi dire n'existe pas. Qu'à cela ne tienne. **Essayons d'embaucher un responsable planification.**

Formidable, nous avons trouvé le bon profil ! Notre préférence s'est portée sur un responsable opérationnel, qui avait une expérience dans les ressources humaines. Nous avons en effet besoin de quelqu'un habitué à gérer les contraintes du terrain, autant qu'un budget fonctionnel, mais qui comprend aussi que tout ne se règle pas sur des tableaux Excel. Mais en même temps quelqu'un avec un fort quotient managérial, tout autant habitué à gérer du management transversal et horizontal, et garant du climat social, pour s'assurer que toute décision prise le soit dans le respect des cadres légaux, et de la stratégie RH de la structure.

Mais alors, où allons-nous l'intégrer dans l'organigramme ? Aux ressources humaines ? Sous la responsabilité du responsable administratif et financier ? Nous avons choisi, faute de mieux, les ressources humaines, justement pour éviter que la question financière préempte tout échange. Mais là encore, nous y reviendrons. C'est la méthode qui finalement réconciliera (pour une fois !) les RH et le Financier.

## Spécificités par structure

---

Cette méthode est *a priori* complète, efficace, pertinente. Cependant, est-elle applicable en toute situation ?

Regardons de plus près, et en toute honnêteté, selon les différentes structures, ce qui est impératif, ce qui est adaptable, voire ce qui est dispensable.

### Grands ensembles et grosses structures

Disons-le, **pour les grands ensembles et les grosses structures, l'intégralité de cette méthode est applicable.** Ces structures ont besoin d'objectifs, d'indicateurs, elles sont régies par des tâches multiples, avec des liens complexes, des actions à fréquences variables. Elles ont besoin de produire des plannings cohérents avec leurs activités, leurs effectifs, et doivent en permanence confronter le réalisé au prévisionnel, et prendre des décisions d'ensemble.

Elles possèdent, pour la grande majorité d'entre elles, une méthode propre qui balaye avec plus ou moins d'habileté toutes les étapes de cette méthode. Leur appétence pour ces sujets est naturelle, car de la gestion de son organisation dépend en partie sa survie.

Il faut le dire, le processus de planification que nous proposons, entendu ici au sens le plus large, c'est-à-dire de la définition des objectifs à l'évaluation du réalisé et les ajustements déduits, a été pensé pour ces deux structures, car ce sont celles qui *a priori* en auraient le plus grand bénéfice.

Nous pensons donc que chacun dans ces structures saura voir son intérêt à adopter cette méthode, dans l'idéal totalement, sinon partiellement. Mais chacun reconnaîtra, en toute bonne foi, que **les étapes sont liées entre elles, qu'elles dépendent chacune de la bonne réalisation des autres, et que par conséquent, utiliser cette méthode de manière partielle serait contre-productif.**

Pour les grands ensembles et les grosses structures tout du moins.

Mais qu'en est-il des mosaïques et des petites structures ?

### Les mosaïques

Pour les mosaïques, la situation est à première vue plus compliquée. La principale difficulté se situe au niveau de la définition des objectifs pour chaque entité, dont la somme doit correspondre à l'objectif de l'entreprise dans sa

globalité. Il apparaît souvent que l'entreprise fixe ses objectifs, et fait ensuite un ruissellement sur les entités, avec un partage qui se veut de bonne foi juste et réaliste, mais qui, dans l'obligation de faire coller mathématiquement le total avec la somme des objectifs de chaque entité, prend souvent le calcul à l'envers, et se retrouve parfois contrainte à soumettre des objectifs incohérents avec la réalité de chaque entité.

Cette méthode est essentielle pour ces mosaïques, puisque, dans les faits, que fait-elle sinon réconcilier la réalité du détail, et donc des entités, avec les objectifs de l'entreprise.

Que faire alors ? Imaginez prendre le problème dans le bon sens, et en le résumant au maximum. Chaque entité fixe ses propres objectifs, en fonction de son historique, de ses conditions particulières, par exemple sa localisation, ses effectifs, son marché local, son accessibilité, ses événements particuliers. Ceci pourrait être risqué pour l'entreprise si celle-ci avait prévu (besoin ?) d'un + 5 % alors que la somme des entités proposerait un + 1 %.

Le risque n'est-il pas plus grand d'investir des sommes en prévoyant de faire + 5 % et de ne pas trouver en fin de course le résultat qui permet d'amortir ces investissements ?

Au contraire, cette méthode permet de gérer la masse salariale, par le biais des actions et des tâches, et propose une aide réaliste pour parvenir à ces + 5 %. **Définir une organisation, de la manière dont nous l'avons décrite, permet de poser nombre de questions dont les réponses sont toutes potentiellement des leviers de gain de résultat.** Bâtir un + 5 % de résultat sur une augmentation de chiffre d'affaires est extrêmement hasardeux, tandis que baser ce résultat sur une organisation est beaucoup plus rationnel. 1 %, cela signifie que l'entreprise doit trouver les 4 % restants dans sa façon de travailler, dans des gains d'efficacité, etc.

Les deux premières étapes, à savoir la définition des objectifs ainsi que la définition des besoins/organisation du travail, de cette méthode sont donc tout à fait adaptées aux mosaïques. Ajoutons que pour l'organisation du travail, cette méthode possède également un avantage indirect mais non des moindres. Elle permet de **mutualiser les bonnes pratiques, et donc de faire monter le niveau général de toutes les entités.**

La troisième étape, celle de l'établissement des plannings est évidemment utilisable, et facilitée pour le manager, qui connaissant parfaitement ses tâches et ses spécificités locales, pourra adapter ses actions en fonction de ses effectifs (très simple car peu d'employés).

L'évaluation, enfin, sera traitable à la fois en local au niveau de l'entité, mais également tout à fait synthétisable et ajustable au niveau national. Le contrôle à distance est plus compliqué que sur une structure unique, et nécessitera peut-être (nous le conseillons en tout cas), une personne dédiée, qui pourra être en soutien des entités, et jouer ce rôle de diffuseur des bonnes pratiques et d'alertes au niveau de la direction des entreprises. **Ce responsable planification sera de plus l'organisateur et le garant du bon respect du process complet.**

## Les petites structures

C'est pour ce type de structures que la question se pose le plus de l'opportunité d'une telle méthode.

Dans ces structures, le patron joue à lui seul tous les rôles de décideur, quel que soit le secteur : opérationnel, financier, ressources humaines, recruteur, etc. Difficile dans ces conditions de prétendre que cette méthode doit être appliquée au sens strict, ne serait-ce que par les temps que prend sa mise en place.

Alors quel intérêt ? Posons la question suivante au patron de la petite structure. Avez-vous des objectifs ? Avez-vous des tâches à effectuer ? Avez-vous du personnel ? Avez-vous un bilan comptable à produire ? La réponse est oui à ces quatre questions, car elles régissent toute la vie d'une entreprise, quelle que soit sa taille ou sa forme. Comment utiliser alors cette méthode, qui reste pertinente même pour les petites structures, en conservant la lucidité nécessaire de son intérêt relatif ?

Premièrement en rappelant que le **risque d'une mauvaise organisation du travail est plus important encore lorsque la structure est petite**, car ses marges de manœuvre sont encore plus réduites que pour les autres types de structure. Il faut donc que le patron ait clairement en tête dans son organisation que le séquençage est toujours le même : on part de ce que l'on a à faire pour déterminer ce que l'on peut se permettre financièrement, et donc faire coïncider le financier et l'opérationnel reste la priorité, en les faisant se parler, s'entendre, et se confondre dans la même dynamique. Privilégiez le financier ? Vous n'y arriverez pas. Privilégiez l'opérationnel sans prendre en compte les réalités financières ? Vous mettrez la clef sous la porte très rapidement.

Servez-vous des visuels proposés, en les adaptant si besoin, pour vous aider dans vos prises de décision. Mais respectez-en l'esprit, la continuité, dans le respect de la réalité. Soyez réaliste, et sous réserve que votre entreprise soit bien implantée, avec une pérennité assurée par une bonne démarche

commerciale et une étude de marché cohérente (donc là encore, réaliste), vous pourrez **construire la bonne santé de votre petite structure**.

Mais depuis le temps que nous évoquons cette méthode, va-t-on enfin savoir de quoi il est question ? Bientôt...

Le temps d'un dernier chapitre, pour discuter de certains constats généraux, qui touchent toutes les entreprises, tous les managers, toutes les structures. Ce sont ces constats qui ont convaincu l'auteur de synthétiser ses expériences, ses réflexions personnelles, et les différents échanges qu'il a pu avoir sur le sujet pour présenter cette méthode. Permettez-lui de vous les exposer, et pourquoi pas de constater avec lui que le **plus difficile dans le changement de méthode, ce n'est pas la méthode mais le changement, qui est le plus compliqué à amorcer**.

## Constats

---

### Les heures travaillées comme variable d'ajustement

C'est un fait établi, lorsque l'on regarde les différents coûts de n'importe quelle structure, on constate que la masse salariale est un des plus épais centres de charge, sinon le plus épais. En revanche, la masse salariale (convertie en heures travaillées et en effectif) est un des postes offrant le plus de souplesse en termes d'adaptabilité.

La plupart des centres de charge sont fixes, ou très difficilement modifiables. Pensons aux taxes, sur lesquelles l'entreprise n'a pas la main, ou aux factures d'énergie, dont les éventuelles réductions sont assez compliquées à mettre en place, pour un gain souvent quasi anecdotique, ou encore les contrats avec des sociétés extérieures (sécurité, entretien, transport, etc.) qui sont des contrats certes renégociables à échelle pluriannuelle, mais obligatoires donc là encore faiblement susceptibles de dégager des économies substantielles.

Inutile de poursuivre la liste, le lecteur en aura saisi l'esprit.

En revanche, et c'est d'autant plus vrai que l'effectif est conséquent, la gestion de l'effectif est beaucoup plus facile, fluide, et rapidement rentable. Turnover naturel (ou non), baisses de contrats, report de recrutements. Les solutions ne manquent pas. Ainsi, une entreprise qui a besoin de dégager des fonds, pour grandir ou survivre, ou simplement s'adapter au marché, ira immédiatement regarder du côté de la masse salariale.

Sans pour autant se poser la question de l'adaptation de l'organisation du travail qui en découle. On baisse la masse salariale, parce que c'est l'urgence, et ensuite, dans les mois qui suivent, lorsque l'on s'est aperçu d'un déséquilibre entre les tâches à appliquer et les ressources disponibles pour les effectuer, il faut seulement réfléchir à comment rattraper l'erreur.

En résumé, **on ajuste les finances sur les effectifs sans se poser a priori la question du travail**. Les déséquilibres entraînés sont souvent très problématiques, et porteurs de conséquences qui génèrent des difficultés insoupçonnées et difficilement rattrapables.

## Le pouvoir de l'habitude

Prenons une entreprise qui vit plus ou moins convenablement depuis plusieurs années. Elle possède son organisation, adaptée aux personnalités et compétences de son effectif. Elle s'est accommodée de ses tracasseries particulières.

Félicitons-la.

Interrogeons-nous cependant sur son comportement en cas de nouveauté. Un changement technologique, un nouveau concurrent, le départ d'un membre important du personnel, et avec lui de sa compétence... Bref, **introduisons un élément perturbateur dans l'équation maîtrisée par tous**.

Citons Roland Barthes, qui pourtant parlait d'un sujet complètement différent, et son fameux « point sur le nez ». Dans son *Fragment d'un discours amoureux* (éditions du Seuil, 1977), lorsqu'il parle de l'altérité, il décrit la situation comme suit : « *Au gré d'incidents infimes ou de traits ténus, le sujet voit la bonne image soudainement s'altérer et se renverser.* »

C'est la même chose qui peut insidieusement se produire dans une entreprise. Un petit changement et beaucoup de choses peuvent basculer. C'est finalement la principale opposition au changement que l'on rencontre dans le monde professionnel. Ne changeons rien, adaptons-nous *a minima*, et en restreignant le cadre du changement au minimum, tout le monde sera heureux.

Voici un exemple fictif, déconnecté de toute réalité, qui illustre le fonctionnement de l'organisation dans de nombreuses structures. L'auteur a personnellement vu telle situation des dizaines de fois. Et des dizaines de fois il en a été désolé. Compréhensif, mais désolé.

Dans un commerce, on reçoit la livraison le mardi matin. Un employé est chargé tous les mardis de gérer cette livraison, de sa mise en place en rayons,

etc. Pour des raisons d'organisation du dépôt central, on déplace au bout de quelques années cette livraison au mercredi. Problème, l'employé chargé de la réception n'est pas disponible pour travailler le mercredi. On donne donc cette tâche à un autre employé, qui s'en acquittera le mercredi. Mais cet employé, qui était d'usage affecté en journée à l'accueil des clients et à la vente se retrouve soustrait à cette activité.

On se retrouve alors avec un employé en trop le mardi, et un manquant le mercredi. Quelle est la cause du problème ? Est-ce l'indisponibilité de l'employé le mercredi ? Est-ce le décalage du jour de livraison ?

Rentrons encore dans le détail. L'employé avait-il cette indisponibilité dès son embauche ? Quel discours lui a été tenu à propos de l'aspect permanent et non négociable de cette indisponibilité ? Qu'indique son contrat ? Que fait-il désormais le mardi en lieu et place de la gestion de la livraison ? Pourquoi la livraison a-t-elle changé de jour ? Comment et par qui cette décision a-t-elle été prise ? Quel est le flux client ? L'employé qui gère désormais la livraison le mercredi est-il compétent pour le faire ? Faut-il embaucher une personne supplémentaire pour l'accueil des clients et la vente le mercredi ?

Voici comment **un simple changement extérieur a déséquilibré l'organisation d'une structure**. Des habitudes prises depuis longtemps. Un simple « point sur le nez ».

## Course au volume

Voici un autre constat frappant.

Quand il s'agit de se féliciter en interne de la réussite d'une entreprise, on parle assez peu, pour ne pas dire pas du tout, du résultat accompli. Nous entendons bien ici le résultat financier de l'entreprise, appelé communément le « bas de ligne ». Le bénéfice net.

On va parler abondamment de chiffre d'affaires. De volume traité, de temps en temps. Mais pas du résultat. Cependant, dès lors que le chiffre d'affaires est en positif, mais que le résultat est en négatif ou juste insuffisamment proportionnel à ce chiffre d'affaires, la communication devient très compliquée. Paradoxe incroyablement difficile à expliquer aux salariés et aux managers.

« Félicitations ! Vous avez bien travaillé. Nous avons réalisé + 10 % de chiffre d'affaires l'année dernière. Tout ça, c'est grâce à votre travail, et vous pouvez être fiers de vous ! »

Applaudissements des salariés.