Chapitre 6 : Planifier le travail

I Les contraintes à respecter dans la mise en place du planning hebdomadaire collectif

La mise en place des plannings tient compte de plusieurs contraintes : le manageur de l'UC doit connaître le droit du travail en matière de durée de durée de travail et de repos. Il doit aussi adapter le planning en fonction de différentes contraintes organisationnelles et commerciales.

A. Les contraintes légales liées au droit du travail

L'organisation du travail de l'équipe commerciale s'opère dans le respect du contexte réglementaire du travail. Les sources de ce contexte réglementaire sont le Code du travail, qui fixe le cadre général. Les conventions collectives et les règlements intérieurs peuvent compléter ce cadre.

Contraintes réglementaires	
Durée du travail	La **durée légale hebdomadaire** d'un temps complet est de **35 heures**. Cependant, des dispositions conventionnelles ou collectives peuvent prévoir une durée de travail hebdomadaire supérieure ou inférieure à 35 heures. Les heures effectuées au-delà de la durée légale (ou conventionnelle) sont considérées comme des heures supplémentaires. Si la durée de travail est inférieure à la durée légale (ou conventionnelle), le salarié travaille à temps partiel. La **durée journalière** est de **10 heures** maximum. Un maximum de 48 heures par semaine est autorisé dans le cadre de l'annualisation du temps de travail. Le salarié ayant la qualité de cadre dirigeant n'est soumis à aucune durée de travail (ni minimale ni maximale).
Repos quotidien	Tout salarié doit bénéficier d'une période de repos quotidien entre deux journées de travail. La durée légale de repos est d'au moins **11 heures** consécutives.
Repos hebdomadaire	Le repos hebdomadaire est d'au moins 24 heures consécutives, qui s'ajoutent à l'obligation de repos quotidien de 11 heures consécutives. Par conséquent, sa durée minimale est fixée à **35 heures** consécutives. Il est généralement fixé le dimanche (sauf dérogation).
Congés annuels	Tout salarié a droit chaque année à un congé payé à la charge de l'employeur d'une durée de 5 semaines. Chaque mois de travail effectif ouvre droit à un congé de 2,5 jours.

B. Les contraintes organisationnelles et commerciales de l'Unité Commerciale

Le manageur doit tenir compte des contraintes organisationnelles de l'UC : les jours et horaires d'ouverture, les jours et horaires de livraison, les périodes précises du calendrier qui nécessitent une mobilisation plus importante des membres de l'équipe (saisonnalité de

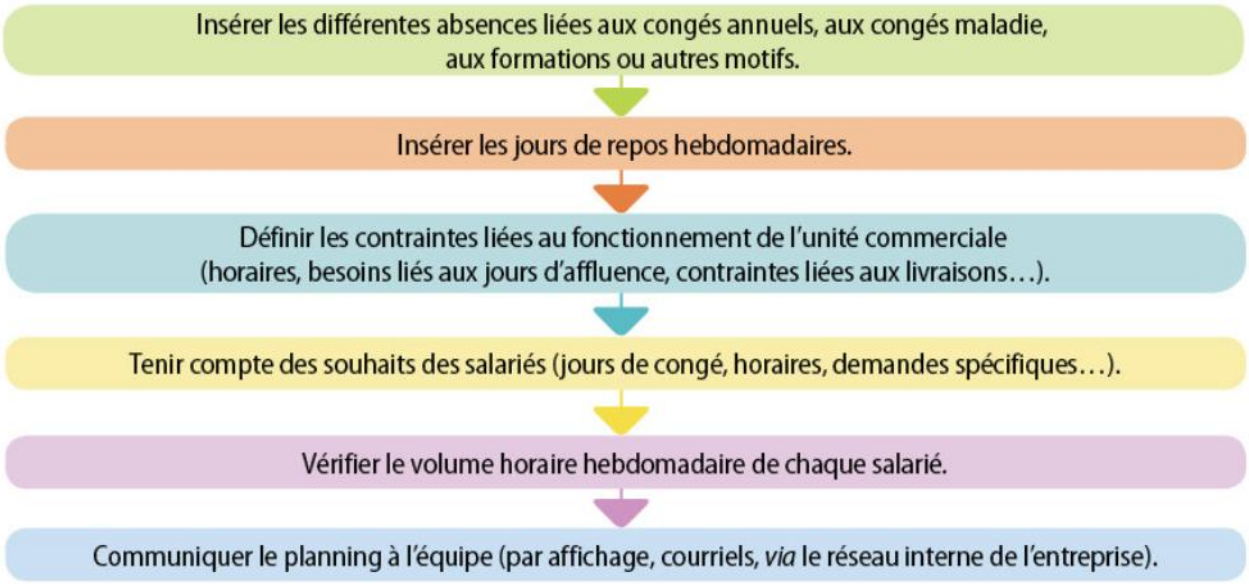
l'activité : soldes, périodes de fêtes…). Des contraintes liées aux absences de salariés (formation, absence pour maladie ou autres…) doivent aussi être intégrées. La planification implique de bien connaître son équipe et les contraintes de chacun. Des contraintes commerciales s'imposent aussi pou adapter l'effectif à la fréquentation de la clientèle. Le flux de clientèle selon les jours et horaires influence le nombre de salariés présents sur la surface de vente.

II L'élaboration des plannings hebdomadaires

Le planning peut être le même chaque semaine ou être modifié. La construction est complexe car le manageur doit tenir compte de multiples contraintes et des souhaits des salariés (dont le non-respect peut générer des tensions dans l'équipe).

A. Les étapes d'élaboration du planning

Le manageur doit commencer le planning en respectant différentes étapes.



B. La présentation du planning

Le planning est un tableau à double entrée qui présente tous les membres de l'équipe commerciale et les répartitions horaires hebdomadaires. Différents type de planning peuvent être présentés : les plannings d'horaire hebdomadaire, les plannings des congés, les plannings d'intégration, les plannings liés à un évènement (soldes, animation…).

EXEMPLE : planning horaire des vendeurs d'une unité commerciale de prêt-à-porter

Horaires d'ouverture : 10 h-20 h

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Total
Samuel	14 h-20 h	10 h-12 h 13 h-18 h	REPOS	10 h-12 h 13 h-18 h	13 h-20 h	10 h-12 h 13 h-19 h	**35 heures**
Corinne	REPOS	14 h-20 h	10 h-12 h 13 h-18 h	12 h-20 h	11 h-13 h 14 h-19 h	11 h-12 h 13 h-19 h	**35 heures**
Yamina	10 h-12 h 13 h-18 h	12 h-18 h	14 h-20 h	REPOS	10 h-12 h 13 h-18 h	10 h-13 h 14 h-20 h	**35 heures**

Outil Info : l'élaboration des plannings peut se faire avec un tableur (ex. : **Excel**) ou un logiciel de gestion du temps (ex. : **Agendrix**, **Planning-Pratique**, **Google Agenda**).

III Les méthodes d'ordonnancement

L'ordonnancement consiste à lister les tâches précises d'un projet, leur durée et l'ordre dans lequel elles doivent être réalisées. Il a pour objectifs de prévoir la durée de réalisation et de faciliter le suivi global du projet. Il existe plusieurs méthodes d'ordonnancement : le diagramme de Gantt, la méthode de PERT et la méthode des potentiels métra (MPM).

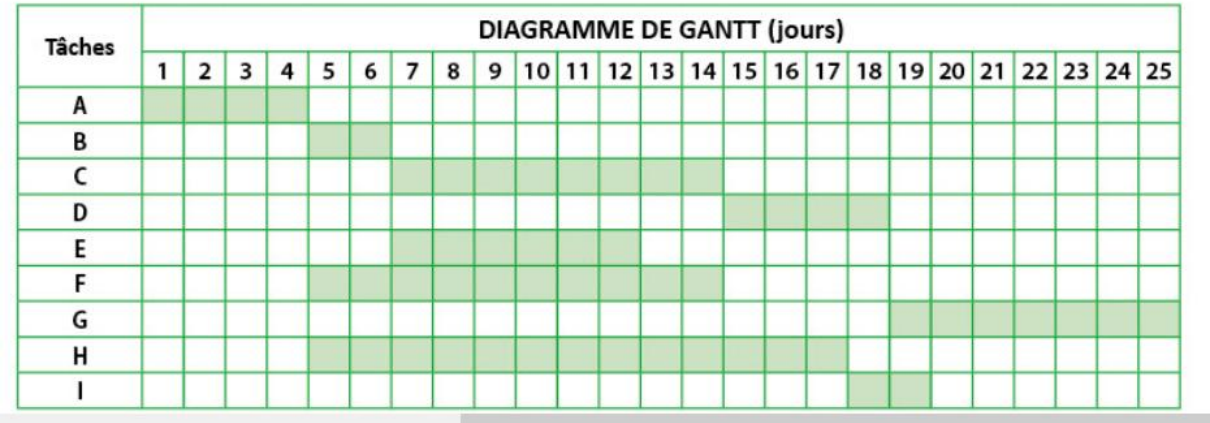
A. Le diagramme de Gantt

Le diagramme de Gantt est une représentation graphique qui permet de suivre l'avancement des tâches d'un projet : il permet de visualiser l'enchaînement des tâches et la simultanéité de certaines. Sa construction doit respecter plusieurs étapes :

- ✓ Définir chaque tâche du projet et estimer son temps de réalisation
- ✓ Déterminer la succession et la simultanéité des tâches
- ✓ Elaborer la représentation graphique : sur un axe horizontal, indiquer les repères de temps (jours, semaines) et sur un axe vertical les noms des tâches (symboliser par des lettres). Représenter chaque tâche par une ligne en respectant les antériorités.

EXEMPLE : organisation d'une vaste opération de marketing direct

Tâches		Durée (en jours)	Tâches antécédentes
A	Choix de la cible	4	
B	Mise en place des axes d'argumentation	2	A
C	Conception du mailing	8	B
D	Impression du mailing	4	C
E	Conception de l'argumentaire de relance	6	B
F	Location des fichiers	10	A
G	Envoi des mails	7	D – F
H	Recrutement des téléacteurs	13	A
I	Formation des téléacteurs	2	H



Par simple lecture, on peut déterminer la durée totale du projet (dans l'exemple ci-dessus, la durée est de 25 jours). A l'aide d'un calendrier, on peut déterminer les dates de fin d'un projet si celle du début est donnée, ou inversement. Le chemin critique est repéré sur le diagramme : c'est l'ensemble des tâches qui ne peuvent avoir aucun retard de réalisation. En cas de retard sur une de ces tâches, la durée du projet sera modifiée. Sur le diagramme ci-dessus, on peut lire que le chemin critique est A.B.C.D.G : un retard dans la réalisation de ces tâches entraînera un retard sur l'ensemble du projet. Les autres tâches ont des marges possibles de retard.

Outil Info : des logiciels spécialisés existent pour gérer les projets selon cette méthode. Au moindre décalage, tout le programme est automatiquement replanifié (ex. : **GanttProject**, **MindView**, **Microsoft Project**).

B. Le réseau PERT

Comme le diagramme de Gantt, le réseau PERT permet de visualiser sur un graphe l'ordre d'enchaînement des tâches d'un projet et la simultanéité de certaines d'entre elles. La durée du projet peut ainsi être déterminée. La construction du réseau PERT doit respecter différentes étapes.

1° Construire le tableau d'ordre d'exécution :

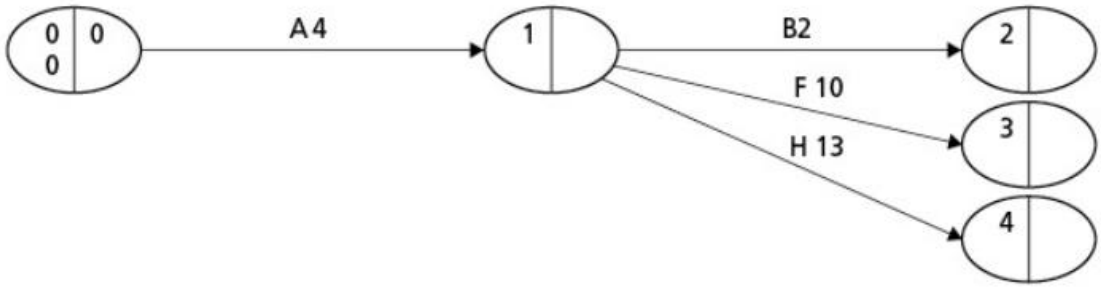
Au niveau 1, noter les tâches qui ne sont précédées par aucune autre.
Au niveau 2, noter les tâches qui sont précédées par le niveau 1.
Au niveau 3, noter les tâches qui sont précédées par le niveau 2 et ainsi de suite jusqu'à noter toutes les tâches nécessaires à la réalisation du projet.

EXEMPLE

Niveaux	1	2	3	4	5
Tâches	A	B – F – H	C – E – I	D	G

2° Construire le graphe :

Le début de la construction du graphe se présente ainsi :



Le réseau PERT commence par un cercle de début d'où partent les tâches de niveau 1 et se termine par un cercle de fin où aboutissent les dernières tâches. Symboles utilisés : chaque flèche du graphe représente une tâche, chaque cercle représente les étapes entre les tâches.
L'étape 0 est celle à partir de laquelle on peut commencer à représenter les tâches de niveau 1. Sur chaque flèche sont inscrits le nom et la durée de la tâche. Les flèches aboutissent à l'étape suivante, de laquelle partent les tâches de niveau 2 et ainsi de suite jusqu'au dernier niveau. Lorsque le démarrage d'un tâche nécessite que plusieurs tâches situées sur des chemins différents soient terminées, on peut créer des tâches fictives de durée nulle représentées en pointillé. Aucun croisement n'est autorisé.

3° Déterminer les dates de chaque tâche et la durée totale du projet :

Dans la case de droite de chaque étape, il est noté la date au plus tôt (en haut) et la date au plus tard (en bas) de début de chaque tâche.

- Calcul de la date au plus tôt (en partant de la 1re étape) : date au plus tôt de l'étape précédente + durée de la tâche précédente (la date la plus élevée est retenue s'il y a plusieurs choix)

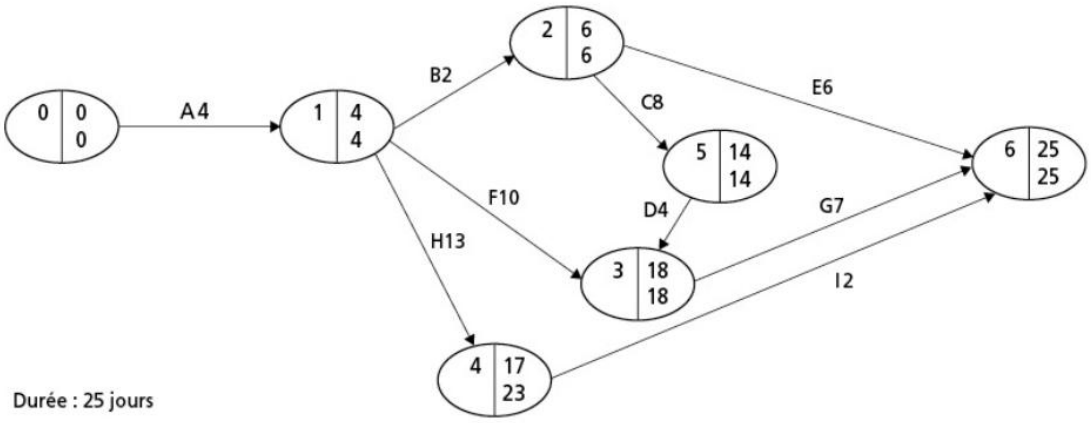
EXEMPLE

Pour A : date au plus tôt : 0 + 4 = 4

• Calcul de la date au plus tard : date au plus tard de l'étape suivante – durée de la tâche suivante (la date la plus petite est retenue s'il y a plusieurs choix).
Ces dates au plus tard se calculent en repartant de la dernière étape.

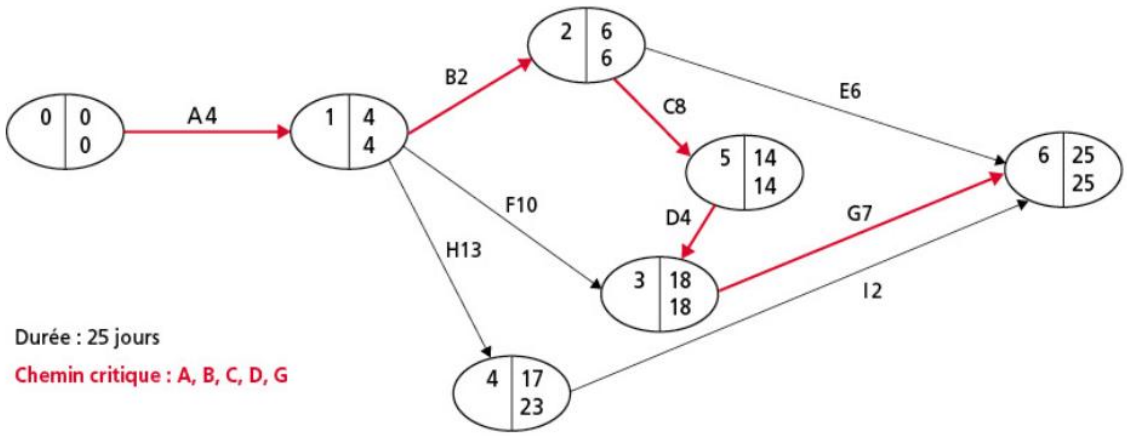
EXEMPLE (SUITE)

Pour A : date au plus tard : 6 – 2 = 4 ou 18 – 10 = 8 ou 23 – 13 = 10 ; on retient la plus petite, soit 4.



4° Déterminer le chemin critique : Les tâches pour lesquelles les dates au plus tôt et les dates au plus tard sont identiques (écart nul) font partie du chemin critique.

EXEMPLE (SUITE)



5° Déterminer la durée totale du projet : La lecture du graphe PERT permet de définir la durée totale du projet. C'est une durée minimale.

EXEMPLE (SUITE)

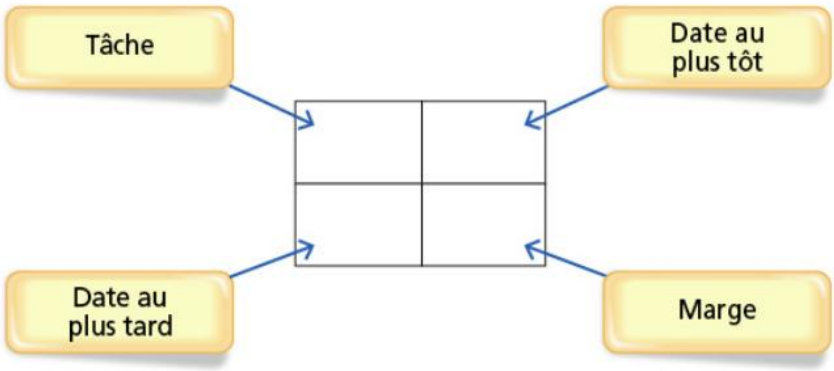
Le projet ne peut pas être réalisé en moins de 25 jours. Tout retard pris sur les tâches A, B, C, D et G entraînera un retard sur la durée totale du projet. Il existe une marge de manœuvre de 6 jours sur la tâche I.

C. Le graphe MPM

La méthode des potentiels métra MPM est comme le PERT un outil d'ordonnancement qui vise à optimiser la planification d'un projet. Si le PERT s'est d'abord imposé en gestion de projet, la MPM tend à le supplanter. Le graphe MPM s'avère plus souple en termes de construction et mieux adapté à une automatisation du traitement des données.

1° Utiliser les normes de présentation

- ✓ Symbole utilisé pour la construction du graphe MPM



- ✓ Normes de présentation : Les relations entre les tâches (contraintes d'antériorité) sont matérialisées par des flèches. Chaque tâche est représentée avec sa durée, la date à laquelle elle doit commencer au plus tôt et au plus tard pour que la durée de réalisation optimale du projet soit respectée. Le graphe commence par un sommet « Début » et se termine par un sommet « Fin ». Ces sommets symbolisent le début et la fin du projet mais ne correspondent pas à des tâches. Ces règles de construction s'avèrent plus simples que celles du graphe PERT. Par exemple, la représentation des relations d'antériorité d'une tâche partageant avec une autre les mêmes antécédents ne nécessite pas le recours à des tâches fictives comme dans le PERT. Les croisements sont autorisés.

2° Construire le tableau d'ordre d'exécution

Le recours à la MPM suppose aussi que les tâches du projet aient été identifiées ainsi que leur durée et leurs antériorités. Si on reprend l'exemple donné pour le Gantt (vaste opération de marketing direct), il faut construire le même tableau d'ordre d'exécution

– au niveau 1 : noter les tâches qui ne sont précédées par aucune tâche ;
– au niveau 2 : noter les tâches qui sont précédées par le niveau 1 ;
– au niveau 3 : noter les tâches qui sont précédées par le niveau 2…

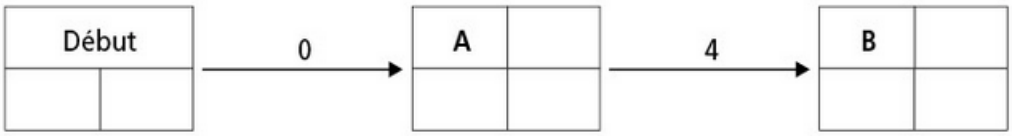
Tableau d'ordre d'exécution
Organisation d'une opération de marketing direct

Niveaux	1	2	3	4	5
Tâches	A	B – F – H	C – E – I	D	G

3° Construire le graphe :

A partir du tableau d'ordre d'exécution, la construction du graphe MPM se réalise par niveaux. Les tâches de niveau (sans tâches antérieures) sont reliées au sommet « Début ». Les tâches de niveau 2 sont reliées à leurs tâches antérieures de niveau 1 et ainsi de suite jusqu'au dernier niveau. Les tâches restantes seront reliées au sommet « Fin ».

Début de la construction :



4° Déterminer les dates et les marges :

Les dates au plus tôt et les dates au plus tard sont déterminées comme dans la méthode de construction du réseau PERT. Le graphe MPM fait apparaître des marges de flottement qu'un réseau PERT ne met pas en évidence. La marge de flottement représente le retard possible de réalisation d'une tâche sans que la durée totale prévue du projet ne soit modifiée. Elle se calcule par la différence entre la date au plus tard et la date au plus tôt.

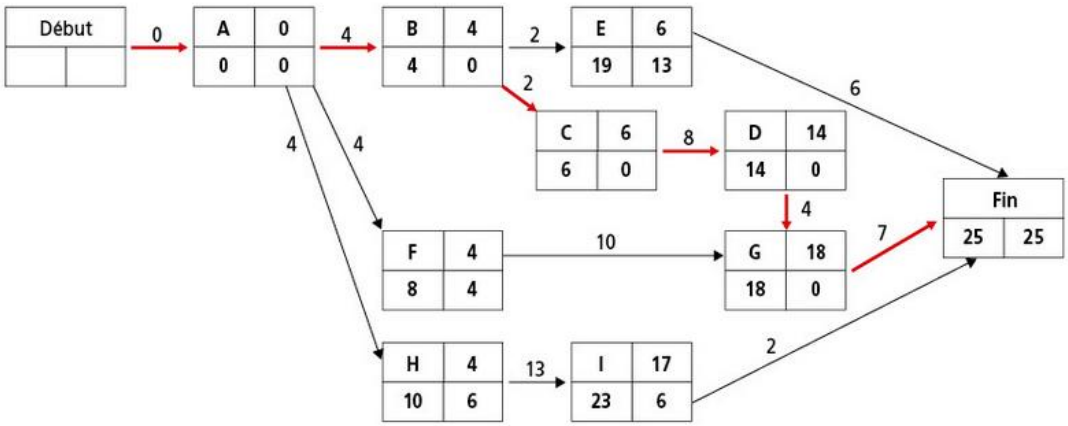
Marge de flottement d'une tâche : Date au plus tôt – Date au plus tôt

Pour déterminer le chemin critique, il faut relier toutes les tâches qui possèdent une marge égale à 0.

Construction du graphe MPM
Organisation d'une opération de marketing direct

Niveaux	1	2	3	4	5
Tâches	A	B – F – H	C – E – I	D	G

Exemple de calculs des dates et marges :
Tâche B : date au plus tôt : 4 + 0 = 4 ; date au plus tard : 6 – 2 = 4 ; marge : 4 – 4 = 0



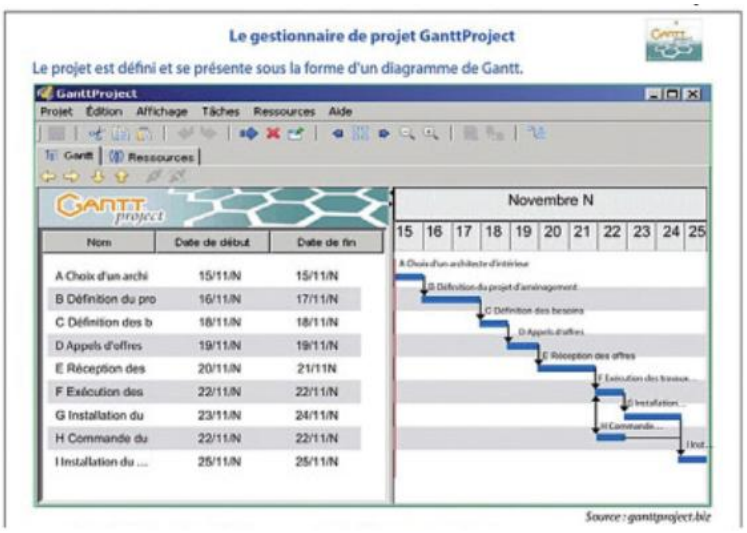
Durée du projet : 25 jours
Chemin critique : A, B, C, D, G

IV Le choix d'un outil informatique d'ordonnancement

Plusieurs outils informatiques permettent de présenter l'ordonnancement d'un projet et de suivre son déroulement. Des logiciels spécialisés existent pour gérer les projets selon les méthodes Gantt ou PERT : au moindre décalage, tout le programme est automatiquement replanifié. Les critères de choix sont la facilité d'utilisation selon la complexité des antériorités et le coût d'acquisition. De nombreux outils informatiques existent, en module d'un progiciel de gestion intégrée (PGI), en outil collaboratif ou en simple application.

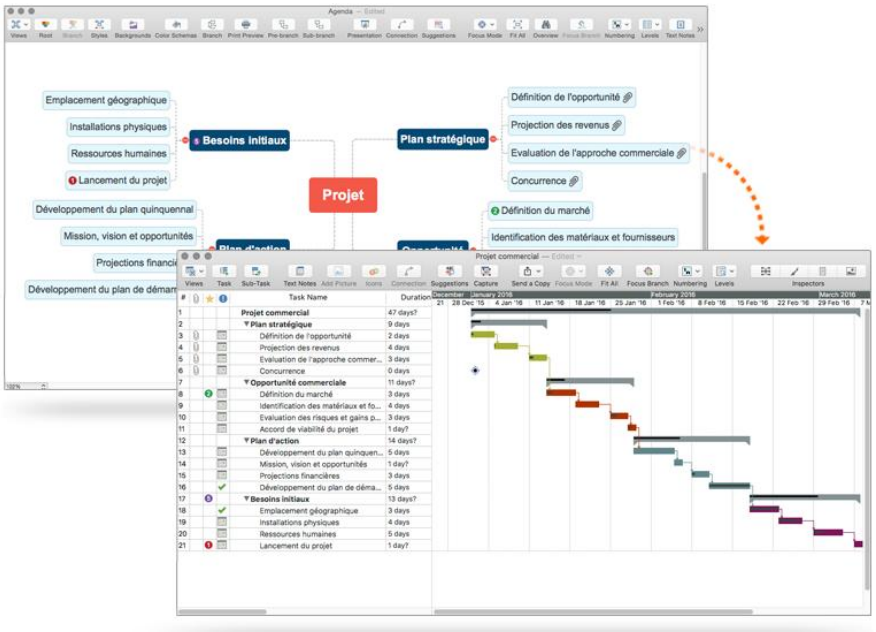
A. GanttProject

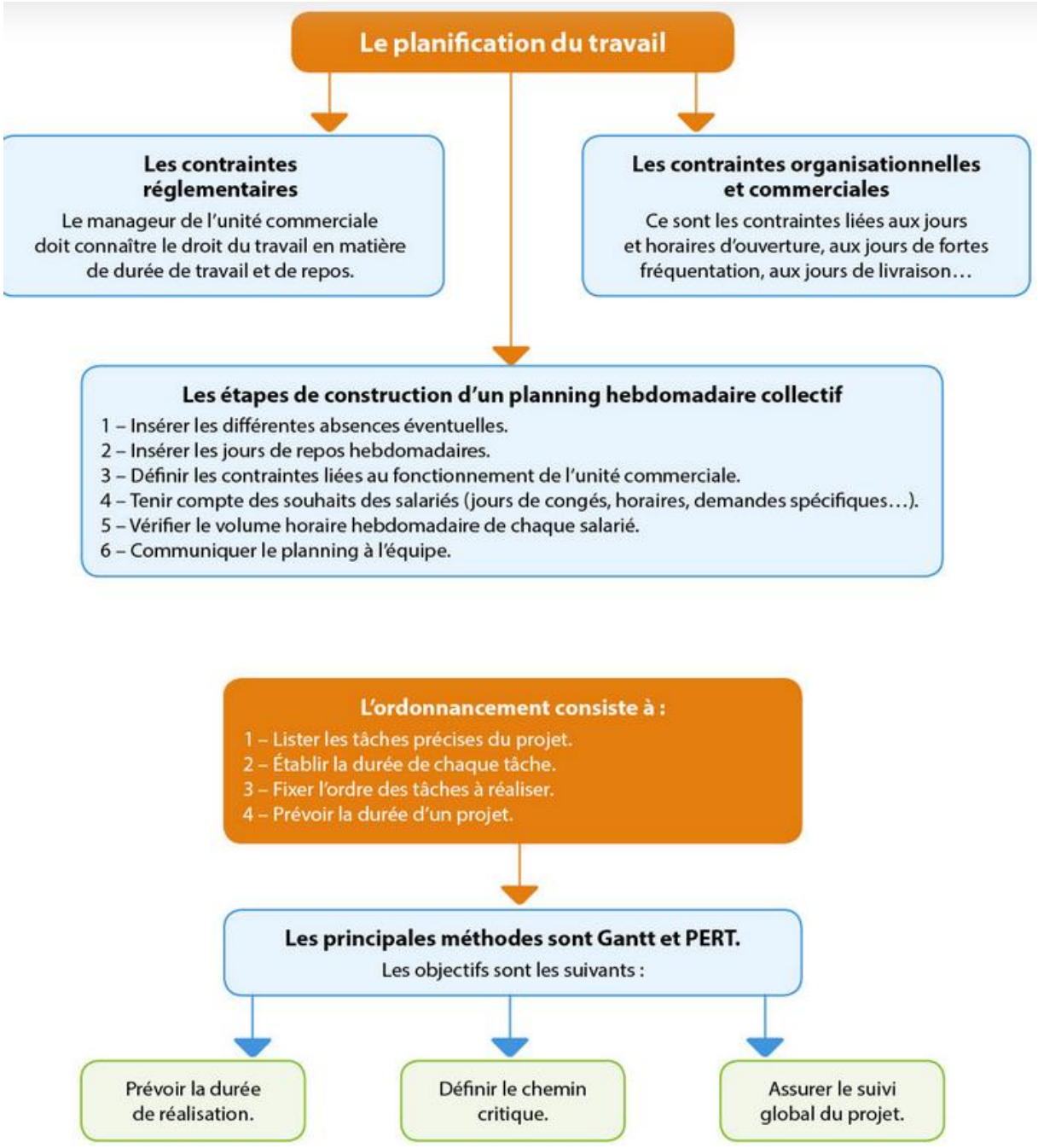
Ce logiciel gratuit permet de gérer un projet constitué de tâches auxquelles on assigne des propriétés (dates, ressources, priorité…) et que l'on peut lier entre elles par des relations de dépendance. GanttProject est certainement le plus utilisé des logiciels de planification open source.



B. MindView

Ce logiciel payant est un concept original qui permet de construire une mind map de projet. L'outil Gantt peut être utilisé indépendamment de la charte heuristique car la carte est une représentation graphique des idées et le diagramme une représentation d'une organisation de tâches. MindView propose aussi bien de démarrer par une carte mentale qu'une liste de tâches, mais c'est le passage de l'une à l'autre représentation qui fait sa spécificité et la force de ce logiciel. L'affichage sous forme de diagramme de Gantt donne accès à une présentation graphique sur laquelle on peut intervenir, notamment pour placer des tâches. Chaque tâche dispose de sa barre.



C. Ms Project et PERT Chart Expert

Les logiciels Microsoft Project (payant) et PERT Chart Expert (gratuit) permettent de créer rapidement des diagrammes PERT et sont personnalisables. Ils représentent les relations entre les tâches d'un projet.