

Évaluer les besoins en personnel et planifier le travail

Avoir la bonne personne au bon endroit au bon moment : c'est l'objectif de la planification. Le manager évalue d'abord la charge de travail de son unité, la convertit en heures et en équivalents temps plein, la compare aux heures réellement disponibles dans l'équipe, puis construit un planning qui suit le flux des clients tout en respectant les contrats et le droit du travail.

De l'activité à la charge de travail

La **charge de travail** est le volume d'heures nécessaire pour réaliser l'activité d'une période : accueillir et conseiller les clients, encaisser, réceptionner et mettre en rayon, préparer les commandes du drive, tenir les stocks, animer. Elle se calcule à partir de deux types de tâches.

Type de tâche	Comment l'estimer	Exemples
Tâches variables, liées au flux	nombre d'opérations × temps unitaire moyen (chronométrage, historique)	Conseil client, encaissement, préparation de commandes, livraisons
Tâches fixes, indépendantes du flux	forfait d'heures par jour ou par semaine	Ouverture et fermeture, mise en rayon, inventaires tournants, réunions, nettoyage

Les données viennent des compteurs de passage (flux de clients par créneau), du logiciel de caisse (tickets par heure, durée moyenne d'un encaissement), des bons de livraison (volumes à réceptionner) et des observations du manager. Le flux varie selon le jour (le samedi concentre souvent 20 à 30 % de la semaine en commerce de détail), l'heure (creux de milieu de matinée, pic de fin d'après-midi) et la saison (fin d'année, rentrée, soldes).

Erreur fréquente : raisonner sur une moyenne journalière. Un besoin de 100 h par jour en moyenne peut cacher 60 h le mardi et 150 h le samedi ; le planning doit suivre la courbe du flux.

Calculer les heures nécessaires

Exemple : un samedi de novembre chez Décor&Sens. Le magasin attend 1 300 clients ; 35 % demandent un conseil de 8 minutes en moyenne ; 780 tickets sont prévus, à 2,5 minutes par encaissement ; les tâches fixes (mise en place, réassort, fermeture) représentent 22 h.

Tâche	Calcul	Heures
Conseil	$1\,300 \times 35\% \times 8 \text{ min} \div 60$	60,67 h
Caisse	$780 \times 2,5 \text{ min} \div 60$	32,50 h
Tâches fixes	forfait	22,00 h
Charge du samedi		115,17 h

Avec des journées de 7 h, il faut $115,17 \div 7 = 16,45$, soit 17 personnes présentes dans la journée (arrondi à l'entier supérieur), à répartir selon les créneaux. Le tableau suivant détaille le besoin de vente et de caisse par créneau (mêmes hypothèses : 35 % de conseils de 8 minutes, 60 % des clients passent en caisse) :

Créneau	Clients	Heures de vente et de caisse	Personnes nécessaires en moyenne
10 h - 12 h	180	12,9 h	6,4
12 h - 14 h	220	15,8 h	7,9
14 h - 17 h	420	30,1 h	10,0
17 h - 19 h 30	480	34,4 h	13,8

Le créneau 17 h - 19 h 30 demande presque deux fois plus de personnes que celui de 10 h - 12 h : la rotation des horaires (arrivées décalées, temps partiels l'après-midi) permet de suivre la courbe sans sureffectif le matin.

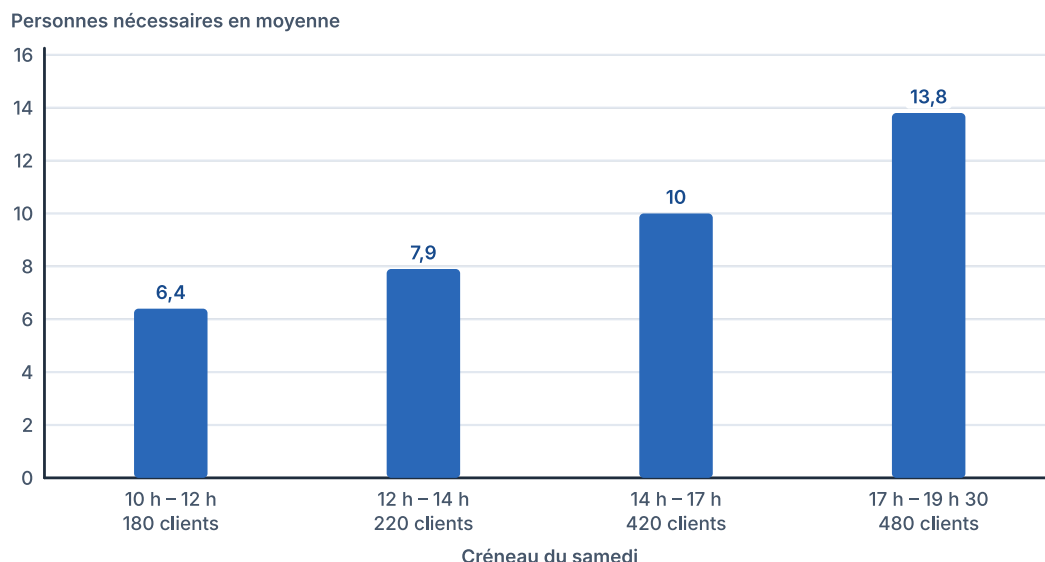


Schéma 1. Le besoin en personnes par créneau du samedi de Décor&Sens : le planning doit suivre la courbe du flux, pas une moyenne.

L'équivalent temps plein (ETP)

L'**équivalent temps plein (ETP)** convertit des heures ou des contrats de durées différentes en nombre de salariés à temps plein : $ETP = \text{heures} \div 35$ (ou $\div$ la durée de référence de l'entreprise). Il permet de comparer un besoin et une équipe quels que soient les contrats.

Notion	Calcul
ETP d'un salarié	durée hebdomadaire du contrat $\div$ 35 (une vendeuse à 24 h = 0,69 ETP)
ETP d'une équipe	somme des ETP individuels
ETP nécessaires	charge de travail hebdomadaire $\div$ 35
Heures mensuelles d'un temps plein	$35 \times 52 \div 12 = 151,67$ h
Heures annuelles de référence d'un temps plein	1 607 h (base légale de l'annualisation, jours fériés et congés déduits)

Exemple. Les huit vendeurs de Décor&Sens (5×35 h + 3×24 h = 247 h) représentent $247 \div 35 = 7,06$ ETP : huit personnes, mais l'équivalent de sept temps pleins. Si la charge de vente est de 260 h par semaine, le besoin est de $260 \div 35 = 7,43$ ETP : l'écart de 0,37 ETP (13 h) devra être couvert.

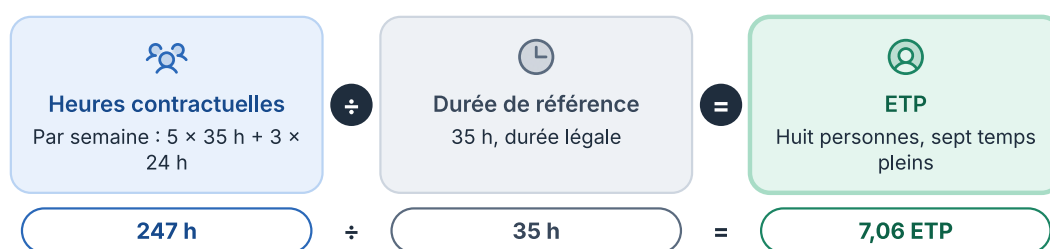


Schéma 2. L'ETP d'une équipe, avec l'exemple des huit vendeurs de Décor&Sens : 247 heures de contrats pour l'équivalent de sept temps pleins.

Les heures disponibles et l'écart besoins/ressources

Les heures contractuelles ne sont jamais toutes disponibles : il faut retirer les congés, les absences, les formations, les heures de délégation des élus du CSE et les réunions. Les **heures disponibles** sont les heures réellement affectables aux tâches de l'unité.

Étape	Calcul	Exemple : un vendeur à temps plein sur l'année
Heures théoriques annuelles	base de 1 607 h (congés payés et jours fériés déjà déduits)	1 607 h
Absences prévisibles	maladie, événements familiaux (historique de l'unité)	- 49 h (sept jours)
Formation	jours de formation planifiés $\times$ 7 h	- 21 h (trois jours)
Heures disponibles	heures théoriques - absences - formation	1 537 h

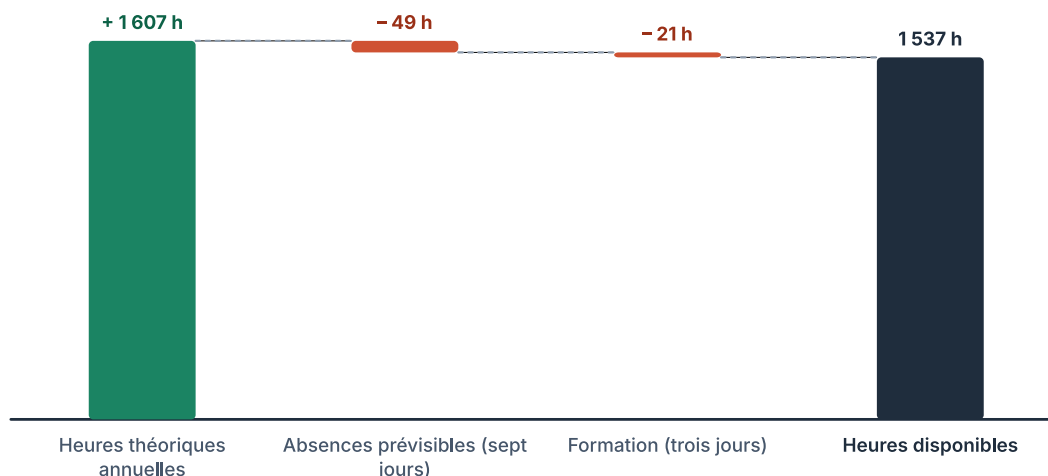


Schéma 3. Des heures théoriques aux heures disponibles d'un vendeur à temps plein sur l'année.

Sur une semaine, le raisonnement est le même : heures contractuelles de l'équipe - absences de la semaine (congs, arrêts, formation, CFA pour les apprentis) = heures disponibles. L'**écart besoins/ressources** se calcule ensuite : heures disponibles - heures nécessaires. Un écart négatif signale un manque (files d'attente, rayons dégarnis, fatigue), un écart positif un sureffectif (coût inutile). Le **taux de couverture** = heures disponibles ÷ heures nécessaires × 100 résume la situation : en dessous de 100 %, l'unité manque de bras.

Comblent l'écart : heures supplémentaires, renforts, modulation

Face à un écart, le manager choisit la solution la moins coûteuse et la plus souple, dans le respect du droit du travail (chapitre précédent).

Situation	Solutions possibles	Limites
Manque ponctuel (une semaine, un samedi)	Heures supplémentaires ou complémentaires, décalage de tâches non urgentes, renfort d'un autre rayon	Durées maximales, contingent, coût de la majoration
Manque saisonnier (fin d'année, soldes)	CDD pour accroissement temporaire d'activité, intérim, étudiants à temps partiel	Motif et durée du CDD, prime de précarité, temps de formation du renfort
Manque durable	Embauche en CDI, passage de temps partiels à temps plein (avenant), réorganisation des tâches	Coût permanent ; priorité des temps partiels pour les heures disponibles
Sureffectif ponctuel	Prise de congés, récupérations, formation, tâches de fond (inventaire, merchandising)	Délai de prévenance pour modifier le planning
Activité très variable sur l'année	Modulation ou annualisation du temps de travail par accord : semaines hautes et basses autour de 35 h en moyenne (1 607 h par an)	Accord collectif obligatoire, programmation et délai de prévenance, suivi des compteurs

La **modulation** permet par exemple à Bricomat Vitrolles de faire travailler l'équipe jardin 42 h par semaine en avril-mai et 30 h en janvier : sur l'année, la moyenne reste à 35 h et les heures au-dessus de 35 h ne sont pas des heures supplémentaires tant que le total annuel ne dépasse pas 1 607 h. Le manager tient le compteur de chaque salarié.

Construire le planning hebdomadaire et mensuel

Le **planning** affecte chaque collaborateur à des horaires et des tâches, jour par jour. Il se construit en partant du besoin par créneau, puis en plaçant les contrats, en respectant les règles légales et en recherchant l'équité (samedis, fermetures, dimanches travaillés à tour de rôle).

1. Fixer l'**amplitude** à couvrir : heures d'ouverture plus temps de mise en place et de fermeture (chez Décor&Sens, 9 h 30 - 19 h 45, soit 10 h 15 par jour).
2. Reporter le **besoin par créneau** (nombre de personnes) issu de la charge de travail.
3. Placer les **contraintes fixes** : jours de repos, temps partiels (répartition contractuelle), apprentis (jours de CFA), congés et formations validés.
4. Organiser la **rotation** : horaires décalés (équipe du matin, équipe de l'après-midi), alternance des samedis et des fermetures.
5. **Contrôler** : durée quotidienne et hebdomadaire de chacun, repos, pauses, couverture de chaque créneau, respect des contrats ; puis afficher le planning dans le délai de prévenance (sept jours en général).

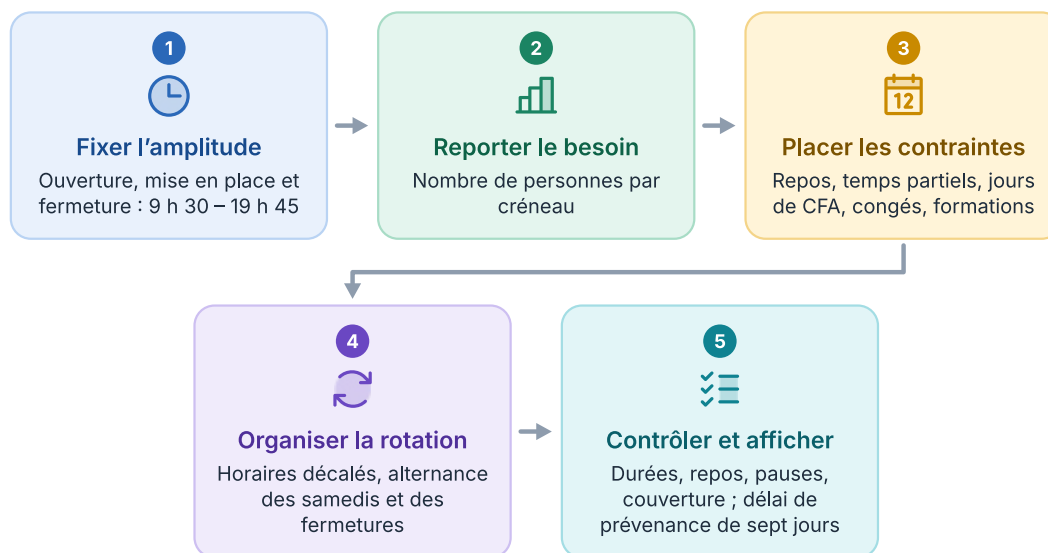


Schéma 4. Les cinq étapes de construction du planning, du besoin par créneau à l’affichage.

Exemple de planning hebdomadaire (extrait, équipe de vente de Décor&Sens, heures de travail effectif) :

Salarié	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Total
Vendeur A (35 h)	9 h 30 – 17 h (7 h)	9 h 30 – 17 h (7 h)	repos	9 h 30 – 17 h (7 h)	9 h 30 – 17 h (7 h)	9 h 30 – 17 h (7 h)	35 h
Vendeuse B (35 h)	repos	12 h – 19 h 45 (7 h)	12 h – 19 h 45 (7 h)	12 h – 19 h 45 (7 h)	12 h – 19 h 45 (7 h)	12 h – 19 h 45 (7 h)	35 h
Vendeuse C (24 h)	repos	repos	14 h – 19 h 45 (5 h 30)	14 h – 19 h 45 (5 h 30)	14 h – 19 h 45 (5 h 30)	12 h – 19 h 45 (7 h 30)	24 h

Le lundi, jour le plus calme, un seul vendeur est présent ; le samedi, les trois se recouvrent de 12 h à 17 h, au moment du pic. Les pauses méridiennes (45 minutes) sont placées en décalé pour maintenir la présence en rayon. Le planning mensuel reprend les mêmes principes en intégrant les congés et les temps forts commerciaux ; il est révisé chaque semaine.

L'absentéisme et les remplacements

L'**absentéisme** mesure les absences non programmées : maladie, accidents, absences injustifiées, retards. Les congés payés, les formations et les absences légales planifiées (maternité, par exemple) n'en font pas partie, car ils sont prévus dans le planning.

Notion	Calcul
Taux d'absentéisme	heures (ou jours) d'absence subies ÷ heures (ou jours) théoriques de travail × 100
Heures théoriques	effectif × heures contractuelles de la période
Coût direct d'une absence	salaires maintenus (selon la convention collective) + coût du remplacement (heures supplémentaires, intérim)
Coût indirect	ventes perdues, désorganisation, surcharge des présents, baisse de la qualité de service

Exemple. Chez Optique Lavande, les cinq salariés totalisent $5 \times 151,67 = 758,35$ h théoriques en septembre ; 38 h d'arrêt maladie ont été constatées : taux d'absentéisme = $38 \div 758,35 = 5,0\%$. Dans une petite équipe, une seule absence pèse lourd : un taux de 5 % représente déjà plus d'une semaine de travail perdue par mois.

Le manager suit le taux mois par mois et par équipe, repère les absences courtes et répétées (signal de démotivation ou de conditions de travail difficiles) et organise les **remplacements** : polyvalence des vendeurs entre rayons, liste de renforts (anciens CDD, étudiants), recours à l'intérim pour les absences longues. La polyvalence, préparée par la formation, est le remplacement le moins coûteux.

Les outils et le cadre légal du planning

Les outils vont du tableur au logiciel de gestion des temps.

Outil	Usage	Avantages et limites
Tableur	Planning hebdomadaire, calcul des heures, suivi des compteurs	Souple et gratuit ; erreurs de saisie, pas de contrôle automatique des règles
Logiciel de planning et de gestion des temps	Génération des plannings à partir du flux prévu, alertes sur les durées maximales et les repos, badgeuse, export vers la paie	Contrôle légal intégré, gain de temps ; coût, paramétrage, formation
Application mobile d'équipe	Consultation du planning, demandes d'échange ou de congés, notifications	Communication rapide ; respecter le droit à la déconnexion
Compteurs de flux et données de caisse	Mesure du flux par créneau pour prévoir la charge	Objectivité ; nécessite un historique

Quel que soit l'outil, le planning doit respecter les règles vues au chapitre précédent : durées maximales (10 h par jour, 48 h par semaine), repos quotidien de 11 h et hebdomadaire de 35 h, pause de 20 minutes, répartition contractuelle des temps partiels, délai de prévenance en cas de modification, contreparties du dimanche et de la nuit. Le planning affiché engage l'employeur : les heures planifiées au-delà du contrat sont dues et majorées.

L'essentiel à retenir

- Charge de travail = opérations × temps unitaire (tâches variables) + forfaits (tâches fixes), calculée par jour et par créneau, jamais sur une simple moyenne.
- ETP = heures ÷ 35 ; un temps plein représente 151,67 h par mois et 1 607 h par an ; heures disponibles = heures contractuelles – absences prévues.
- Écart = heures disponibles – heures nécessaires ; taux de couverture = disponibles ÷ nécessaires ; on comble l'écart par les heures supplémentaires, les renforts, la polyvalence ou la modulation.
- Taux d'absentéisme = heures d'absence subies ÷ heures théoriques ; le planning respecte durées maximales, repos, pauses, contrats et délai de prévenance.