

FACE À L'INCERTITUDE, LA PLANIFICATION PASSE AU MODE STRATÉGIQUE

Volatilité des marchés, pression sur les coûts, nouvelles attentes des équipes : Xavier Maudet, Directeur Général Adjoint de Holy-Dis, décrypte pourquoi la gestion des temps change de statut dans les réseaux d'enseigne et comment la planification devient un levier direct de performance opérationnelle.

Dans beaucoup d'enseignes, le planning a longtemps été considéré comme un simple outil d'organisation. On l'établissait pour couvrir les horaires d'ouverture, sécuriser la paie et répartir les équipes, souvent avec une logique avant tout administrative. Mais ce temps est révolu. Dans un environnement marqué par des flux clients plus imprévisibles, des opérations commerciales plus fréquentes, des tensions sur le recrutement et une exigence accrue de maîtrise des coûts, la planification s'impose désormais comme un sujet de direction générale.

Informations Entreprise : Pourquoi l'anticipation des flux d'activité est-elle devenue un enjeu stratégique pour les entreprises ?

Xavier Maudet (Directeur Général Adjoint de Holy-Dis) :

L'enseigne n'a plus le droit à l'à-peu-près. Un magasin peut connaître une activité très soutenue sur certaines plages horaires, puis retomber brutalement quelques heures plus tard. Une promotion locale, une météo défavorable, un week-end prolongé ou une variation du trafic suffisent à déséquilibrer l'organisation si les effectifs sont mal dimensionnés. La capacité à prévoir l'activité et à la traduire en besoins humains précis ne relève plus du confort de gestion : elle conditionne la qualité de service, la rentabilité d'exploitation et l'expérience client.

Une mauvaise anticipation se paie immédiatement : soit par une dégradation du service client, avec des files d'attente, des rayons moins bien tenus ou une baisse de disponibilité commerciale, soit par une dérive économique, avec davantage d'heures supplémentaires, de renforts de dernière minute ou une sous-utilisation des équipes. À l'échelle d'un réseau, quelques points de productivité perdus par site finissent par peser lourd. À l'inverse, une planification fondée sur l'activité réelle permet de mieux affecter les ressources, de fiabiliser l'exécution

opérationnelle et de redonner de la visibilité aux managers de terrain.

Quels sont aujourd'hui les principaux défis rencontrés par les organisations dans la gestion des temps et des activités ?

Le premier défi, c'est la volatilité. L'activité n'est plus linéaire : les canaux se multiplient, les parcours clients se fragmentent, les pics d'affluence sont moins prévisibles et des services comme le click & collect ou la préparation de commandes ajoutent de nouvelles charges.

Le deuxième défi, c'est la complexité sociale et réglementaire. Les entreprises doivent composer avec des règles légales, conventionnelles et internes nombreuses, parfois différentes d'un site à l'autre, tout en répondant à des attentes fortes des collaborateurs en matière de visibilité, d'équité et de souplesse. Il faut donc construire un planning économiquement juste, juridiquement fiable et humainement acceptable.

Quelles données sont devenues indispensables pour construire des plannings réellement adaptés à l'activité ?

La qualité d'un planning dépend d'abord de celle des données qui le nourrissent. Pour anticiper correctement les besoins, il faut s'appuyer sur les historiques d'activité, les effets calendaires comme les vacances scolaires ou les jours fériés, les opérations commerciales, mais aussi des facteurs contextuels tels que la météo ou certains événements locaux. Ces éléments permettent d'estimer la charge de travail future. Plus l'enseigne relie ces signaux à la charge opérationnelle réelle, plus elle anticipe finement ses besoins.

Prévoir l'activité ne suffit cependant pas. Il faut ensuite la traduire en besoins humains grâce à des indicateurs de productivité adaptés à chaque métier. C'est cette combinaison qui permet de déterminer combien de collaborateurs sont nécessaires, à quel moment et pour quelles tâches. Une planification performante repose donc sur la capacité à transformer un volume d'activité prévisionnel en besoins opérationnels précis, parfois à l'heure près, en tenant compte des compétences et des contraintes de l'organisation.



Xavier Maudet



Comment Holy-Dis répond-il concrètement à ces enjeux de planification et de gestion des temps ?

Depuis plus de trente-cinq ans, nous développons des solutions dédiées à la planification sous contraintes et à la gestion des temps. Notre conviction historique est que le planning doit être construit à partir de l'activité réelle de l'entreprise. Avec notre plateforme Timesquare, nous couvrons l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis la prévision des besoins jusqu'au suivi des temps réalisés et aux interfaces de paie.

Pour une direction d'enseigne, l'intérêt est concret. Le siège dispose d'un cadre homo-

gène pour diffuser ses règles et ses objectifs de productivité, tandis que chaque site conserve une marge d'adaptation à sa réalité opérationnelle. Cette logique est particulièrement importante dans les organisations multisites, où il faut concilier pilotage centralisé, autonomie locale et cohérence d'exécution.

Les retours observés dans le commerce vont dans le même sens : quand le planning est mieux connecté à l'activité, les managers passent moins de temps à corriger dans l'urgence et davantage de temps à piloter leurs équipes. Dans certains magasins, cela se traduit par une meilleure couverture des pics d'affluence, une réduction

des ajustements de dernière minute et une organisation plus fluide au quotidien.

Nous avons aussi développé un principe d'héritage pour faciliter la gestion des environnements multisites et multi-conventions tout en garantissant la conformité réglementaire. Enfin, nous avons introduit une approche appelée Social Planning, qui permet aux collaborateurs d'exprimer leurs préférences, d'échanger des horaires ou de se porter volontaires, tout en respectant les contraintes opérationnelles de l'entreprise.

Pourquoi la flexibilité est-elle devenue un sujet central dans la relation entre l'entreprise et ses collaborateurs ?

Cette dimension est essentielle, car le planning se situe au croisement de toutes les tensions. Pour l'entreprise, il doit garantir la continuité d'activité. Pour le collaborateur, il structure la vie quotidienne. Dans les métiers à horaires décalés ou à forte amplitude, ce sujet est particulièrement sensible. Ce que les équipes acceptent moins, ce n'est pas la contrainte en soi, mais l'impression d'une contrainte opaque, déséquilibrée ou imposée sans visibilité suffisante.

Comment voyez-vous évoluer le marché du Workforce Management et quelles sont les priorités de Holy-Dis pour les années à venir ?

Le marché va clairement vers davantage de prédiction, d'automatisation et de personnalisation. L'intelligence artificielle va continuer à renforcer la qualité des prévisions et l'aide à la décision, mais une prévision, même fine, ne vaut que si elle peut être traduite en un planning faisable, conforme et acceptable sur le terrain. C'est pourquoi les moteurs de planification sous contraintes resteront centraux. Ils sont indispensables pour arbitrer entre les impératifs économiques, les règles de conformité et la réalité des organisations.

Chez Holy-Dis, la feuille de route s'inscrit pleinement dans cette perspective : renforcer le Social Planning, intégrer des capacités d'intelligence artificielle toujours plus pertinentes et continuer à faire de Timesquare le trait d'union entre performance opérationnelle et qualité du pacte social. Pour les directions d'enseigne, le message est clair : le planning n'est plus un sujet annexe. Il devient un révélateur du niveau de maturité opérationnelle de l'entreprise et un levier direct de compétitivité. Dans un commerce où chaque heure compte, mieux planifier, c'est déjà mieux vendre, mieux servir et mieux manager.