

# Mieux gérer le quotidien



PIERRE  
TRASSARD  
Directeur consultant  
compétences  
et qualité  
CML Technologies

**L**A GESTION DES ÉQUIPES et de leur temps de travail au quotidien reste encore une gageure dans bon nombre de réseaux bancaires. Les contraintes de fonctionnement des agences (respect des horaires d'ouverture, présence des personnes détenant les clefs des coffres, accroissement ponctuel de la fréquentation...) sont nombreuses ; les disponibilités des em-

**La gestion quotidienne des ressources humaines est de plus en plus complexe dans les réseaux bancaires. Sa modélisation est une aide appréciable, à condition de disposer d'indicateurs à la fois simples et pertinents.**

ployés (vacances, temps partiels, formations, maladies, congés de maternité...) sont complexes à gérer ; les liens entre les premières et les secondes sont rarement formalisés. Avec à la clef des aléas et des gaspillages coûteux : absence des inscrits aux journées de formation, manque de personnels...

## DISPOSER D'INDICATEURS SIMPLES MAIS SIGNIFICATIFS

Les chefs d'équipes ont besoin, pour assurer le meilleur service possible, d'indicateurs simples permettant de visualiser rapidement les risques qualitatifs du fonctionnement de leur agence ou de leur service, comme les taux de disponibilités des personnes à la production (disponibilité pour prospecter, temps passé en réunions...), les taux de charge (les objectifs sont-ils réalisables ?), ou les taux de couverture des risques (combien à faire/combien peuvent faire ?). Ils ont également besoin d'une vision prévisionnelle aussi fiable que possible de la marche de leur entité : les niveaux de services à la clientèle pourront-ils être respectés aujourd'hui, la semaine prochaine, voire le mois prochain.

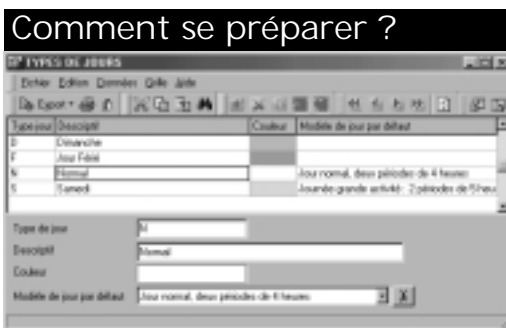
Pendant, tous les services, toutes les agences n'ont pas les mêmes contraintes de services en même temps : journée conti-

nue ou fermeture à l'heure du déjeuner, répartition des plages horaires différentes... Il est donc indispensable que ces indicateurs puissent être personnalisés par entité, par groupe organisationnel, par individu ou par poste. Enfin, ils doivent être paramétrables pour s'adapter aux variations de charges et à leurs évolutions.

Pour parvenir à construire de tels indicateurs, il faut, selon l'usage utilisé en géométrie, «raisonner juste sur une figure fautive», en l'occurrence, raisonner juste sur des éléments organisationnels toujours partiels et fluctuants. Il existe pourtant quelques éléments invariants qu'il est important de modéliser comme les roulements des équipes sur des postes, les prévisions de charge hebdomadaires, mensuelles ou saisonnières, les présences nécessaires pour assurer l'ouverture des coffres, les délégations de signatures et de pouvoirs...

## IDENTIFIER LES AGENTS ORGANISATIONNELS BLOQUANTS

Dans le fonctionnement quotidien d'une entité, il ne s'agit pas de passer en revue tous les indicateurs de bon fonctionnement mais d'être alerté sur ceux qui peuvent poser problème, de façon préventive ou pour le correctif dans l'urgence. Il faut réaliser un modèle de fonctionnement théorique pour identifier les agents organisationnels bloquants.



1. Combien de types de journées différents ?
2. Quels types de charges d'activité ?
3. Organisation de la journée ?
4. Contraintes de la journée ?

Ainsi on aboutit à la mise en œuvre d'indicateurs simples à suivre : taux de présence, taux d'absence, seuil de fonctionnement optimal et seuil effectivement atteint... Outre les fonctions de gestion du personnel, ces éléments peuvent être utilisés, a posteriori, à des fins de statistiques ou de comparaison.

#### A LA RECHERCHE DE FLEXIBILITÉ

La modélisation de la gestion quotidienne des ressources humaines donne aux responsables les moyens de mieux prévoir les mouvements au sein de leurs équipes. Cette formalisation ne peut être qu'un atout dans un secteur où les périmètres d'activité de certains établissements sont appelés à changer, la perspective des «35 heures» est désormais très proche et la recherche de flexibilité dans les équipes s'intensifie. ■

## La gestion au quotidien «d'un service, d'une entité»

The screenshot shows a software interface for personnel management. At the top, there's a menu bar with options like 'Fichier', 'Edition', 'Aide', 'Paramètres', and 'Quête'. Below the menu is a main grid with columns for days of the week and rows for different personnel categories. A sidebar on the right contains a tree view with items like 'Carnet/Pays', 'Droits', 'Congés Indivisibles', 'Fonctions', 'Missions', 'Mouvements', and 'Membres'. Below the main grid, there are several smaller tables and summary statistics.

PERSONNEL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
REZAGUE																								
FONCTIONS																								
CONGÉS INDIVISIBLES																								
MISSE																								
STATISTIQUES																								

1. Le niveau de service est-il conforme aux exigences ?
2. L'entité peut-elle fonctionner «normalement» ?
3. Quel taux de disponibilité ?
4. Qui est absent ?
5. Le mois prochain qui est en : formation ? congés ?...
6. Globalement l'entité peut-elle assumer sa charge ?
7. Risques non couverts ?