

PROJET DE NORME INTERNATIONALE

ISO/DIS 30434

ISO/TC 260

Secrétariat: ANSI

Début de vote:
2022-06-27

Vote clos le:
2022-09-19

Management des ressources humaines — Allocation des effectifs

Human resource management — Workforce allocation

ICS: 03.100.30

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO/FDIS 30434

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/3a4a8d4d-f049-489e-87c8-d1ebb75eb960/iso-fdis-30434>

CE DOCUMENT EST UN PROJET DIFFUSÉ POUR OBSERVATIONS ET APPROBATION. IL EST DONC SUSCEPTIBLE DE MODIFICATION ET NE PEUT ÊTRE CITÉ COMME NORME INTERNATIONALE AVANT SA PUBLICATION EN TANT QUE TELLE.

OUTRE LE FAIT D'ÊTRE EXAMINÉS POUR ÉTABLIR S'ILS SONT ACCEPTABLES À DES FINS INDUSTRIELLES, TECHNOLOGIQUES ET COMMERCIALES, AINSI QUE DU POINT DE VUE DES UTILISATEURS, LES PROJETS DE NORMES INTERNATIONALES DOIVENT PARFOIS ÊTRE CONSIDÉRÉS DU POINT DE VUE DE LEUR POSSIBILITÉ DE DEVENIR DES NORMES POUVANT SERVIR DE RÉFÉRENCE DANS LA RÉGLEMENTATION NATIONALE.

LES DESTINATAIRES DU PRÉSENT PROJET SONT INVITÉS À PRÉSENTER, AVEC LEURS OBSERVATIONS, NOTIFICATION DES DROITS DE PROPRIÉTÉ DONT ILS AURAIENT ÉVENTUELLEMENT CONNAISSANCE ET À FOURNIR UNE DOCUMENTATION EXPLICATIVE.

Le présent document est distribué tel qu'il est parvenu du secrétariat du comité.



Numéro de référence
ISO/DIS 30434:2022(F)

© ISO 2022

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO/FDIS 30434

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/3a4a8d4d-f049-489e-87c8-d1ebb75eb960/iso-fdis-30434>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2022

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Genève
Tél.: +41 22 749 01 11
E-mail: copyright@iso.org
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos.....	iv
Introduction.....	v
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	2
3 Termes et définitions	2
4 Qu'est-ce que l'allocation des effectifs	2
5 Comprendre votre organisation	3
5.1 Caractéristiques de l'organisation	3
5.2 Caractéristiques du travail	3
5.3 Caractéristiques des travailleurs	4
5.4 Caractéristiques d'allocation	4
5.5 Caractéristiques des chargés d'allocation	5
5.6 Caractéristiques de communication	5
5.7 Parties prenantes	6
5.8 Règles et politiques	6
5.9 Objectifs et facteurs d'efficacité	7
6 Créer un cadre	8
7 Concevoir le processus	9
7.1 Unités	10
7.2 Viviers	10
7.3 Phases d'allocation	11
7.3.1 Étapes d'allocation	11
7.3.2 Période d'allocation	12
7.3.3 Horizon d'allocation	13
7.3.4 Flux d'information	13
7.4 Chargé d'allocation des effectifs et valideur d'allocation	14
7.4.1 Allocation imposée et allocation autonome	14
7.4.2 Systèmes d'allocation	15
7.5 Étapes d'allocation	15
7.5.1 Étape 1 : préparer	15
7.5.2 Étape 2 : assigner	17
7.5.3 Étape 3 : informer	20
7.5.4 Étape 4 : répondre	21
8 Mesurage du système	21
9 Documentation et communication	22
10 Amélioration continue	22
Annexe A (informative) Caractérisation du travail et des effectifs	23
Annexe B (informative) Actions correctives	26
Annexe C (informative) Exemple d'effectifs	27
Bibliographie	42

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir www.iso.org/directives).

L'attention est attirée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir www.iso.org/brevets).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir le lien suivant : www.iso.org/iso/fr/avant-propos.

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 260, *Management des ressources humaines*.

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse www.iso.org/fr/members.html.

Introduction

L'allocation de travail aux travailleurs est l'une des tâches et responsabilités de management les plus fondamentales au sein d'une organisation. Elle a de profondes répercussions sur le personnel, sur l'aptitude de l'organisation à répondre aux objectifs et sur les résultats financiers.

Il convient que le service des ressources humaines ait un rôle important en matière de promotion et d'obtention de résultats équilibrés. L'élaboration et la surveillance d'un cadre et de politiques d'allocation, ainsi que leur respect, sont essentiels à l'application de bonnes pratiques d'allocation par l'organisation.

L'allocation des effectifs englobe un large éventail de processus, pratiques et activités de management qui couvrent les questions de performance organisationnelle, de management du personnel et de conformité. Ces processus sont centrés sur une ressource capitale, le personnel, et influencent donc fortement le climat social et la performance de l'organisation. Les décisions découlant de ces processus ont un impact direct sur le bien-être, les relations, la motivation et la performance du personnel, ainsi que sur la capacité globale, le résultat et l'intelligence collective de l'organisation.

L'allocation se fait de différentes façons. Le travail peut être confié par l'organisation ou être choisi par le travailleur. Les décisions peuvent être prises via une appréciation humaine ou au moyen d'outils automatisés. Les travailleurs peuvent être informés de leurs jours et horaires de travail posté, de l'activité à mener dans le cadre du travail de projet, de la mission à remplir et être nommés à un poste ou être informés sur d'autres aspects.

La présente norme recommande des bonnes pratiques communes à tous les types d'allocation. Elle recommande un cadre, des processus et des étapes d'allocation et explique comment préparer, assigner et communiquer des décisions d'allocation.

Les processus d'allocation suivent des processus de gestion prévisionnelle des effectifs qui segmentent les effectifs, calculent les écarts et planifient le recrutement, la formation et les transferts (voir ISO 30409, Management des ressources humaines — Gestion prévisionnelle de la main d'œuvre). Les processus d'allocation s'arrêtent généralement avant le stade de gestion autonome des travailleurs de leur travail, incluant éventuellement des décisions concernant des tâches individuelles. L'allocation des effectifs est un sous-ensemble de processus et d'interfaces plus vastes de management des effectifs avec des processus de comptabilisation et de management des absences.

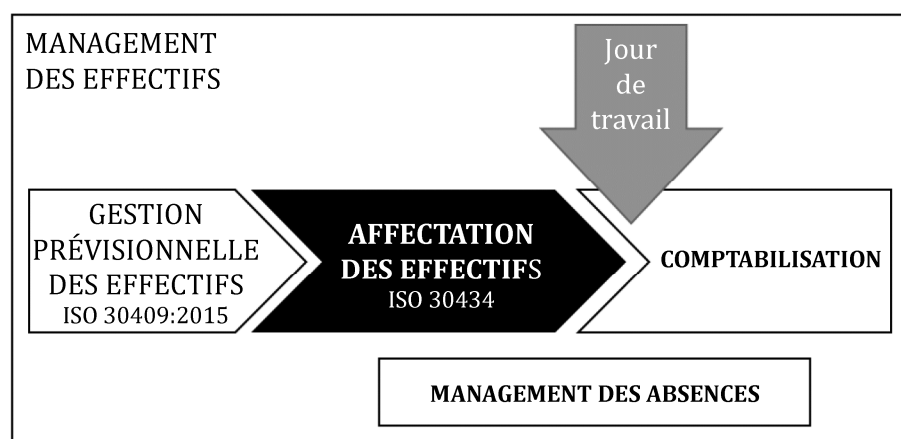


Figure 1 — Processus d'allocation et de management des effectifs

Les principes d'une allocation efficace des effectifs sont au cœur des bonnes pratiques de management dans toutes les organisations. L'allocation des effectifs garantit que les exigences de travail de l'organisation sont identifiées et que le travail en question est correctement alloué aux travailleurs en :

- 1) respectant les règlements, politiques, règles et accords organisationnels et nationaux ;
- 2) garantissant l'absence de risque pour les travailleurs sur le plan de leur santé physique et mentale ou de leur bien-être ;
- 3) allouant le travail avec équité et respect ;
- 4) examinant les options en ce qui concerne la flexibilité des horaires de travail et des formats de travail ;
- 5) permettant des décisions d'allocation transparentes et équitables ;
- 6) communiquant les décisions clairement et en temps opportun en confirmant leur bonne prise en compte.

Les utilisateurs de la présente norme sont notamment :

- a) les professionnels de la gestion des effectifs, notamment les managers de ressources, les managers des effectifs, les responsables de planification des effectifs, les coordinateurs de tableau de service, les coordinateurs d'allocation, les coordinateurs de dotation en personnel, les coordinateurs d'effectifs et les analystes d'effectifs ;
- b) les managers des ressources humaines ;
- c) les chefs d'équipe et les cadres de direction ;
- d) les personnes chargées d'élaborer des politiques en matière d'effectif ;
- e) les chefs de projet et les consultants impliqués dans les systèmes et processus de gestion des effectifs ;
- f) les vendeurs de technologie de gestion des effectifs ;
- g) les représentants d'organisation syndicale/des employés et les organisations patronales.

Management des ressources humaines — Allocation des effectifs

1 Domaine d'application

La présente norme décrit un cadre pour les processus, les pratiques et les activités de management pour allouer le travail aux travailleurs. Ses principes et processus de haut niveau sont applicables à toutes les méthodes d'allocation et à tous les types d'effectif. Elle peut être utilisée par tout type d'organisations et de secteurs industriels, et par des petites équipes jusqu'aux grandes organisations complexes. L'origine des effectifs n'a pas d'importance dans le cadre de la présente norme : elle s'applique aussi bien aux employés internes qu'aux travailleurs externes.

La présente norme traite de la relation entre les décisions d'allocation et les parties prenantes, comprenant les postes d'exploitation, de finances et de ressources humaines et, le plus important, le travailleur.

Le présent document explique comment créer un cadre d'allocation, comment concevoir un processus d'allocation, et comment documenter, communiquer, mesurer et améliorer le processus. Il suggère également des actions correctives pour empêcher ou limiter des résultats indésirables.

La présente norme ne traite pas :

- 1) du management/de la planification ou de la comptabilisation des absences ;
- 2) de la gestion prévisionnelle des effectifs fondée sur les rôles ou les compétences (voir ISO 30409) ;
- 3) des normes relatives au travail ;
- 4) du plan de formation ou de succession ;
- 5) du recrutement (voir ISO 30405 et ISO 30419) ;
- 6) de la rémunération ou des évaluations de la performance ;
- 7) de l'hygiène et de la sécurité ;
- 8) de l'ergonomie du travail (voir ISO 6385) ;
- 9) des méthodes d'organisation de types particuliers de travail (par exemple, production au plus juste, gestion Agile de projet) ;
- 10) de l'automatisation de tâches au moyen de « travailleurs numériques » tels que des robots physiques et des logiciels d'intelligence artificielle.

Les *Annexes* du présent document décrivent les détails et les concepts fondateurs d'allocation appliqués à diverses industries à titre d'exemples afin d'étayer la théorie.

2 Références normatives

Les documents suivants sont cités dans le texte de sorte qu'ils constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 30400, *Management des ressources humaines — Vocabulaire*.

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions de l'ISO 30400:2016, *Management des ressources humaines — Vocabulaire* et dans l'ISO 30409, *Management des ressources humaines — Gestion prévisionnelle de la main d'œuvre* ainsi que les suivants, s'appliquent.

3.1 allocation des effectifs

processus consistant à préparer, assigner et communiquer des décisions d'allocation, à recueillir la réponse des travailleurs et à ajuster l'allocation

3.2 décision d'allocation

détermination du ou des travailleurs qui seront affectés à un travail donné

3.3 horizon d'allocation

période précédant le début d'un travail pendant laquelle une décision d'allocation est prise et/ou pendant laquelle il convient de communiquer une décision d'allocation aux travailleurs et aux autres parties prenantes

3.4 phase d'allocation

série d'étapes de préparation, d'assignation, de communication et de réponse qui sont menées une seule fois ou de manière répétée en amont et en aval d'une ou de plusieurs décisions d'allocation associées à un horizon d'allocation donné

4 Qu'est-ce que l'allocation des effectifs

Dans le cadre de la présente norme, l'allocation est le processus consistant à préparer, assigner et communiquer des décisions d'allocation, à recueillir la réponse des travailleurs et à ajuster l'allocation.

L'acte d'assignation comporte quatre aspects :

- A) mis en correspondance des travailleurs et du travail ;
- B) validation du fait que les résultats visés peuvent être atteints ;
- C) mise en place d'actions correctives, si nécessaire ; et/ou
- D) acceptation de compromis.

Il convient que les organisations définissent les résultats d'allocation visés de sorte que les décisions d'assignation puissent être validées. La validation peut impliquer de vérifier que le travail sera effectué, que les travailleurs seront utilisés et que la charge de travail est raisonnable, conformément aux résultats visés.

Lorsqu'il est anticipé que les résultats visés ne seront pas atteints avec l'assignation appliquée, une autre action ou un compromis est alors nécessaire. À titre d'alternative, un compromis pourrait prendre la forme d'une acceptation d'une sous-production, d'une utilisation moindre ou de charges de travail plus importantes.

La clé des processus d'allocation des effectifs est la quantification des prévisions d'effort pour chaque période. Il existe quatre formes d'effort :

- 1) la demande, c'est-à-dire la quantité de travail qu'il sera nécessaire de réaliser ;
- 2) le travail alloué, c'est-à-dire le travail alloué aux travailleurs pour une période donnée ;
- 3) la capacité, c'est-à-dire la quantité totale de disponibilité des travailleurs ;
- 4) la disponibilité des travailleurs, c'est-à-dire le moment et le laps de temps pendant lesquels un travailleur peut entreprendre un travail.

5 Comprendre votre organisation

Avant de définir un cadre et des processus d'allocation, il convient d'avoir une parfaite connaissance de l'organisation, des travailleurs, du travail, des parties prenantes, des règles et des politiques et de les documenter.

Les organisations peuvent avoir des effectifs au sein des effectifs, chacun exigeant éventuellement des processus d'allocation dédiés. Une organisation peut avoir de multiples processus d'allocation des effectifs. En général, chaque processus pourrait être fondé sur une combinaison unique de caractéristiques de travail et de travailleur (par exemple, savoir-faire, compétences, formation, certifications et accréditations, et expérience), d'attentes de management et d'exigences personnelles. Il convient d'identifier et de documenter les caractéristiques clés (et leurs attributs) à un niveau qui permet une allocation efficace des effectifs.

NOTE La segmentation, les rôles, la capacité et la productivité sont des éléments d'entrée du processus d'allocation des effectifs. Pour la segmentation des effectifs dans le contexte de la gestion prévisionnelle des effectifs, voir ISO 30409, Management des ressources humaines — Gestion prévisionnelle de la main d'œuvre.

5.1 Caractéristiques de l'organisation

Il convient d'identifier les caractéristiques de l'organisation pertinentes pour l'allocation de manière à prendre en compte :

- 1) les valeurs, la vision, la mission et la stratégie de l'organisation ;
- 2) la conception et la structure de l'organisation, y compris sa gouvernance et ses hiérarchies de décision et de délégation (par exemple, filiales, régions/localisations, marchés, clients, produits, gammes de services, disciplines, projets).

5.2 Caractéristiques du travail

Il convient d'identifier les caractéristiques du travail de manière à prendre en compte :

- 1) la façon dont le travail est défini et la granularité à laquelle il est défini et alloué, par exemple phase de projet, tâche, période, lieu, moment, notamment si le travail est réalisé à distance (à la maison ou hors site) et les rôles (et compétences) nécessaires pour le travail ;
- 2) la façon dont la demande est quantifiée, le cas échéant, par exemple en effectif, en heures par tâche, en équivalents temps plein (ETP), en points de récit, etc.

La façon dont le travail, les rôles et la demande sont décrits dépend de la nature du travail. Voir Tableau 1 pour des exemples.

Tableau 1 — Exemples de caractéristiques du travail

Secteur/Poste	Travail	Rôles	Demande
Fabrication	expédier, stocker, conditionner, assembler, composant, ligne, tâche	travailleur de ligne de production, pilote, contrôleur, opérateur machine, conditionneur	par exemple effectif par période
Livraison de projet	portefeuille, programme, projets, équipe, phase, élément, tâche	responsable des premières phases du cycle de développement, responsable de conception de ponts, manager de parties prenantes, formateur	par exemple heures par tâche
Soutien de l'entreprise	Poste, localisation	responsable du recrutement de talents, responsable chargé de l'observation des normes pour la région de l'Est, directeur général des finances, réceptionniste	par exemple, nombre de postes, ETP

5.3 Caractéristiques des travailleurs

Il convient d'identifier les caractéristiques des travailleurs qui sont pertinentes pour l'allocation de manière à prendre en compte :

- 1) la disponibilité ou l'indisponibilité des travailleurs ;
- 2) les attributs des travailleurs, par exemple leurs rôles, savoir-faire, compétences, formation (certifications/accréditations), localisation, préférences et/ou limites (physiques, sensorielles, cognitives) ;
- 3) l'origine du travailleur, par exemple employé, sous-traitant, détachement.

5.4 Caractéristiques d'allocation

Il convient d'identifier les caractéristiques d'allocation de manière à prendre en compte :

- 1) la méthode d'allocation, par exemple appréciation humaine, allocation assistée par une technologie, technologie automatisée ;
- 2) la granularité de l'allocation, par exemple le fait que le travail est à un stade de projet, de phase, de période ou de tâche ;

- 3) la dépendance aux résultats, c'est-à-dire le fait que les travailleurs seront alloués en prenant ou non en compte les résultats, par exemple l'aptitude à atteindre les objectifs, l'utilisation/productivité ou les charges de travail* ;
- 4) les limites d'exécution, c'est-à-dire le fait que le travail ou la capacité des effectifs est en définitive fixé au moment de l'allocation :
 - a) limites dues aux effectifs, c'est-à-dire que la capacité dicte le travail qui peut être fourni, par exemple projets Agile types, employés permanents de services professionnels ;
 - b) limites dues au travail, c'est-à-dire que le travail dicte la capacité exigée, par exemple, projets en cascade, conducteurs de train, emploi occasionnel de vente au détail et de fabrication, vente au détail de restauration rapide ;
 - c) limites dues à la fois au travail et aux effectifs, par exemple services hospitaliers à capacité fixe et avec des patients en état critique, projets avec des équipes de taille fixe et des délais de livraison ;
- 5) les implications et la complexité, par exemple le fait que l'allocation peut avoir un impact potentiellement plus important sur le travail correspondant, la mesure selon laquelle les décisions d'allocation sont mutuellement liées (par exemple, dépendances entre projets) ;
- 6) la stratégie d'allocation, c'est-à-dire l'approche de mise en correspondance du travail et des travailleurs, fondée sur la complexité du scénario d'allocation, par exemple itération par ordre de priorité par rapport au travail et mise en correspondance de travailleurs, itération par rapport aux travailleurs et mise en correspondance du travail, mise en correspondance simultanée fondée sur des algorithmes, etc.

Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive et les caractéristiques peuvent varier selon la nature de l'entreprise, le cadre réglementaire, les clients et les produits, etc.

*NOTE Il convient d'étudier systématiquement la charge de travail et de la circonscrire dans des limites raisonnables conformément aux exigences réglementaires/légales.

5.5 Caractéristiques des chargés d'allocation

Il convient d'identifier les caractéristiques des personnes chargées d'assigner des travailleurs à un travail et/ou des systèmes utilisés à cette fin. Les chargés d'allocation pourraient par exemple être des chefs d'équipe, des cadres fonctionnels dans une organisation matricielle, des personnes chargées de la gestion prévisionnelle/de l'allocation des effectifs, ou les travailleurs eux-mêmes. Les attributs des chargés d'allocation pourraient par exemple être leur localisation, leurs savoir-faire, leurs compétences, leur formation (certifications/accréditations), leur rôle, ou bien d'autres encore.

EXEMPLE Ingénieurs industriels de fabrication, infirmiers gestionnaires de soins de santé, managers de programme dans des environnements fondés sur un projet, etc.

5.6 Caractéristiques de communication

Il convient d'identifier les caractéristiques des travailleurs pertinentes pour l'allocation de manière à prendre en compte :

- 1) les éléments qui sont communiqués, par exemple la façon dont les travailleurs sont informés ;
- 2) les voies et supports utilisés pour la communication, par exemple via des moyens numériques, des courriers électroniques, des tableaux d'information, etc. ;
- 3) la façon de protéger la vie privée et de garantir la sécurité ;
- 4) la visibilité, l'équité, l'efficacité et la culture de communication de l'organisation ;
- 5) la fréquence des communications, des voies et des supports utilisés.

5.7 Parties prenantes

Il convient d'identifier les parties prenantes qui influencent les décisions d'allocation des effectifs ou qui sont concernées par ces décisions.

Les parties prenantes de l'allocation des effectifs sont par exemple (liste non exhaustive) les services d'exploitation, les services de finances, les services de ressources humaines, les travailleurs, les représentants des employés, les organismes réglementaires/gouvernementaux et les clients.

NOTE Les parties prenantes fournissent une entrée d'information pour le processus d'allocation des effectifs ou reçoivent une sortie d'information de ce processus (par exemple, budgets transmis les services de finances, tableaux de service, plans de disponibilité, etc.). Cela est crucial pour le processus d'allocation des effectifs et peut inclure des informations sur une livraison en temps opportun (exploitation), l'assignation/l'allocation de travail (personnes), le respect des budgets (finances), etc.

5.8 Règles et politiques

Il convient d'identifier les règles et politiques qui ont une incidence sur le processus d'allocation des effectifs de manière à ce que toutes les parties prenantes comprennent les implications de leurs rôle et responsabilités dans le processus d'allocation, notamment :

- 1) les règles statutaires, réglementaires et contractuelles qui doivent être respectées ;
- 2) les accords contractuels avec :
 - a) les employés, par exemple contrats de travail ;
 - b) les représentations d'employés, par exemple conventions collectives de travail ;
 - c) les sous-traitants, par exemple contrats de location de main-d'œuvre ;
 - d) les clients, par exemple contrats de niveau de service ;
- 3) les politiques de l'organisation telles que :
 - a) la sécurité, par exemple présence minimale de premiers secours et/ou de pompiers par secteur de travail ;
 - b) l'équilibre entre hommes et femmes dans certains secteurs/pour un travail donné ;
 - c) les plans de discrimination positive ;
 - d) les exigences de travail spéciales dans des secteurs sujets aux catastrophes naturelles ou aux sinistres ;
 - e) la lutte contre la discrimination ;
 - f) le respect de la vie privée ;
 - g) la sécurité des données ;

- 4) les exigences et attentes des travailleurs, telles que :
 - a) le droit d'accepter ou de refuser un travail ;
 - b) le trajet pour se rendre au travail ;
 - c) les limites en matière d'heures supplémentaires/de fatigue ;
- 5) les politiques d'autonomie et d'allocation autonome des travailleurs ;
- 6) la flexibilité accordée aux travailleurs ;

qui pourrait passer par :

- a) des mesures visant à éviter les conflits entre vie professionnelle et vie familiale ou à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ;
 - b) des options pour organiser la flexibilité du temps de travail, par exemple « horaires flexibles » ou travail à temps partiel temporaire/à durée indéterminée ;
 - c) une organisation autonome de l'équipe, par exemple travailleurs qui s'organisent entre eux pour assigner des périodes de travail, équipe de projet Agile qui s'assigne des tâches à partir d'un carnet de commandes ;
- 7) la flexibilité au profit de l'organisation.

Il convient que les organisations identifient des éléments de flexibilité pour traiter les fluctuations des demandes et l'incertitude des informations de travail, par exemple :

- a) cumul d'heures de travail pour déployer la flexibilité du personnel et traiter les fluctuations saisonnières des demandes ;
- b) personnel d'astreinte et de relève pour traiter des configurations de demande imprévisibles ou à titre de relève en cas d'absentéisme imprévisible ;
- c) mobilité des effectifs, par exemple dans un secteur géographique limité donné.

Certains éléments de flexibilité peuvent profiter à l'organisation et aux travailleurs, par exemple les comptes d'heures accumulées peuvent être utilisés aussi bien par les travailleurs (par exemple, pose de jours de repos) et l'organisation (par exemple, pour un travail supplémentaire imprévu).

Le principe d'une flexibilité profitant aussi bien à l'organisation qu'aux travailleurs consiste à atteindre une efficacité et une efficience organisationnelles tout en préservant le bien-être des travailleurs.

5.9 Objectifs et facteurs d'efficacité

Il convient d'identifier et d'orienter les objectifs de l'allocation des effectifs en fonction des principes (voir Introduction).

Il convient de définir des facteurs d'efficacité de sorte que l'organisation puisse mesurer l'efficacité de l'allocation de la manière suivante :

- 1) valider les résultats attendus par rapport aux résultats visés (voir paragraphe 7.5.2.3) ; et
- 2) mesurer l'efficacité d'une performance antérieure du système d'allocation (voir Article 9).