
**Management des ressources
humaines — Allocation de la main-
d'œuvre**

Human resource management — Workforce allocation

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 30434:2023

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/3a4a8d4d-f049-489e-87c8-d1ebb75eb960/iso-30434-2023>



iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 30434:2023

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/3a4a8d4d-f049-489e-87c8-d1ebb75eb960/iso-30434-2023>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2023

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	1
3 Termes et définitions	2
4 Allocation de la main-d'œuvre	2
5 Comprendre l'organisation	3
5.1 Généralités	3
5.2 Caractéristiques de l'organisation	3
5.3 Caractéristiques du travail	3
5.4 Caractéristiques des travailleurs	4
5.5 Caractéristiques d'allocation	4
5.6 Caractéristiques des chargés d'allocation	5
5.7 Caractéristiques de communication	5
5.8 Parties prenantes	5
5.9 Règles et politiques	6
5.10 Objectifs et facteurs d'efficacité	7
6 Créer un cadre	8
7 Concevoir le processus	9
7.1 Généralités	9
7.2 Unités	9
7.3 Viviers	9
7.4 Phases d'allocation	10
7.4.1 Généralités	10
7.4.2 Étapes d'allocation	11
7.4.3 Période d'allocation	12
7.4.4 Horizon d'allocation	12
7.4.5 Flux d'information	12
7.5 Chargé d'allocation de la main-d'œuvre et valideur d'allocation	13
7.5.1 Généralités	13
7.5.2 Allocation imposée et allocation autonome	13
7.5.3 Systèmes d'allocation	14
7.6 Étapes d'allocation	14
7.6.1 Étape 1: Préparer	14
7.6.2 Étape 2: Assigner	16
7.6.3 Étape 3: Informer	19
7.6.4 Étape 4: répondre	20
8 Mesurage du système	20
9 Documentation et communication	21
10 Amélioration continue	21
Annexe A (informative) Caractérisation du travail et de la main-d'œuvre	23
Annexe B (informative) Actions préventives	26
Annexe C (informative) Exemples d'allocation de la main-d'œuvre	27
Bibliographie	43

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: 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 la direction 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 de la main-d'œuvre 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 postés, de l'activité à mener dans le cadre du travail de projet et de la mission à remplir, et être nommés à un poste ou être informés sur d'autres aspects.

Le présent document recommande des bonnes pratiques communes à tous les types d'allocation. Il 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 de la main-d'œuvre qui segmentent les effectifs, calculent les écarts et planifient le recrutement, la formation et les réallocations (voir ISO 30409). 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 de la main-d'œuvre est un sous-ensemble de processus et d'interfaces plus vastes de management de la main-d'œuvre avec des processus de comptabilisation et de management des absences. Voir [Figure 1](#).

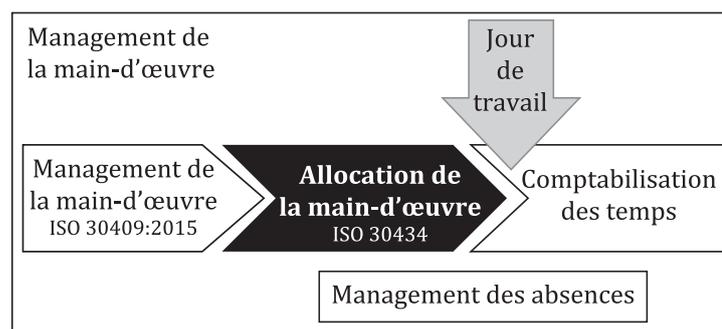


Figure 1 — Processus d'allocation et de management de la main-d'œuvre

Des pratiques efficaces en matière d'allocation de la main-d'œuvre garantissent que les exigences de travail de l'organisation sont identifiées et allouées de manière appropriée. Les principes gouvernant une allocation efficace de la main-d'œuvre sont les suivants:

- a) respecter les règlements, politiques, règles et accords organisationnels et nationaux;
- b) garantir l'absence de risque pour les travailleurs sur le plan de leur santé physique et mentale;
- c) allouer le travail avec équité et respect;

ISO 30434:2023(F)

- d) examiner les options en ce qui concerne la flexibilité des horaires de travail et des formats de travail;
- e) permettre des décisions d'allocation transparentes et équitables;
- f) communiquer les décisions d'allocation clairement et en temps opportun, ce qui permet aux travailleurs de confirmer la bonne prise en compte du travail qui leur est alloué.

Les utilisateurs du présent document sont notamment:

- 1) les professionnels de la gestion de la main-d'œuvre, notamment les managers de ressources, les managers de la main-d'œuvre, les responsables de planification de la main-d'œuvre, les coordinateurs de tableau de service, les coordinateurs d'allocation, les coordinateurs de dotation en personnel, les coordinateurs de la main-d'œuvre et les analystes de la main-d'œuvre;
- 2) les managers des ressources humaines;
- 3) les chefs d'équipe et les cadres de direction;
- 4) les personnes chargées d'élaborer des politiques en matière de main-d'œuvre;
- 5) les chefs de projet et les consultants impliqués dans les systèmes et processus de gestion de la main-d'œuvre;
- 6) les vendeurs de technologie de gestion de la main-d'œuvre;
- 7) les représentants d'organisation syndicale ou des employés et les organisations patronales.

(standards.iteh.ai)

ISO 30434:2023

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/3a4a8d4d-f049-489e-87c8-d1ebb75eb960/iso-30434-2023>

Management des ressources humaines — Allocation de la main-d'œuvre

1 Domaine d'application

Le présent document 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. Il peut être utilisé par tout type d'organisations et de secteurs industriels, et par des petites équipes jusqu'aux grandes organisations complexes. L'origine de la main-d'œuvre n'a pas d'importance dans le cadre du présent document: il s'applique aussi bien aux employés internes qu'aux travailleurs externes.

Le présent document 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, les travailleurs.

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 préventives pour empêcher ou limiter des résultats indésirables.

Le présent document ne traite pas:

- a) du management des absences, ni de leur planification ou de leur comptabilisation;
- b) de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre fondée sur les rôles ou les compétences (voir ISO 30409);
- c) des normes relatives au travail;
- d) du plan de formation ou de succession;
- e) du recrutement (voir ISO 30405 et ISO 30409);
- f) de la rémunération ou des évaluations de la performance;
- g) de l'hygiène et de la sécurité (voir ISO 45001);
- h) de l'ergonomie du travail (voir ISO 6385);
- i) des méthodes d'organisation de types particuliers de travail (par exemple, production au plus juste, gestion de projet agile);
- j) 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 les définitions de l'ISO 30400 ainsi que les suivants s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <https://www.electropedia.org/>

3.1 allocation de la main-d'œuvre
processus consistant à préparer, assigner et communiquer des *décisions d'allocation* (3.2), à recueillir les réponses 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* (3.2) est prise et/ou pendant laquelle une décision d'allocation est censée être communiquée 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 des *décisions d'allocation* (3.2) associées à un *horizon d'allocation* (3.3) donné

4 Allocation de la main-d'œuvre

Dans le cadre du présent document, l'allocation est le processus consistant à préparer, assigner et communiquer des décisions d'allocation, à recueillir les réponses des travailleurs et à ajuster l'allocation.

L'acte d'assignation comporte quatre aspects:

- a) mise en correspondance des travailleurs et du travail;
- b) validation du fait que les résultats visés peuvent être atteints;
- c) mise en place d'actions préventives si nécessaire;
- 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 peut 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 de la main-d'œuvre 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 l'organisation

5.1 Généralités

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. Il convient de comprendre les processus et les systèmes actuellement mis en œuvre dans l'organisation.

Les organisations peuvent avoir au sein de la main-d'œuvre des effectifs exigeant éventuellement des processus d'allocation dédiés. Une organisation peut avoir de multiples processus d'allocation de la main-d'œuvre. 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 de la main-d'œuvre.

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

5.2 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 ou localisations, marchés, clients, produits, gammes de services, disciplines, projets).

5.3 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 (domicile 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 nombre d'heures par tâche, en équivalents temps plein (ETP), en points de récit.

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 ou fonction	Travail	Rôles	Exemples de demande
Fabrication	Expédier, stocker, conditionner, assembler, composant, ligne, tâche	Travailleur de ligne de production, pilote, contrôleur, opérateur machine, conditionneur	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	Nombre d'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	Nombre de postes, ETP

5.4 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 ou accréditations), localisation, préférences et/ou restrictions (physiques, sensorielles ou cognitives);
- 3) l'origine du travailleur, par exemple employé, sous-traitant, détachement.

5.5 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, automatisée ou assistée par technologie;
- 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 ou la productivité ou les charges de travail;
- 4) les limites d'exécution, c'est-à-dire le fait que le travail ou la capacité de la main-d'œuvre 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 agiles 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 dans les magasins de vente au détail, les ateliers de fabrication et la 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 prévu, 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, un chargé d'allocation peut classer le travail à assigner par ordre de priorité (par exemple, délai) puis mettre en correspondance un travailleur et un sujet de travail. Ou il peut classer les travailleurs par ordre de priorité (par exemple, ancienneté) et mettre en correspondance le travail et un seul travailleur à la fois. Dans les situations complexes, des algorithmes d'optimisation envisageraient une mise en correspondance simultanée pour un résultat optimal.

Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des caractéristiques d'allocation, celles-ci peuvent varier selon la nature de l'entreprise, le cadre réglementaire, les clients et les produits, entre autres exemples.

5.6 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 peuvent par exemple être des chefs d'équipe, des cadres fonctionnels dans une organisation matricielle, des personnes chargées de la gestion prévisionnelle ou de l'allocation de la main-d'œuvre, ou les travailleurs eux-mêmes. Les attributs des chargés d'allocation peuvent être leur localisation, leurs savoir-faire, leurs compétences, leur formation (certifications ou 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.

5.7 Caractéristiques de communication

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

- 1) les éléments qui sont communiqués, c'est-à-dire comment et quand les travailleurs sont informés et quelles informations;
- 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.

5.8 Parties prenantes

Il convient d'identifier les parties prenantes qui influencent les décisions d'allocation de la main-d'œuvre ou qui sont concernées par ces décisions.

Les parties prenantes de l'allocation de la main-d'œuvre 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 ou gouvernementaux et les clients.

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

5.9 Règles et politiques

Il convient d'identifier les règles et politiques qui ont une incidence sur le processus d'allocation de la main-d'œuvre de manière à garantir 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;
- 2) les accords contractuels avec:
 - a) les employés, par exemple contrats de travail;
 - b) les représentations d'employés, par exemple conventions collectives de travail, syndicats, organisations syndicales;
 - c) les sous-traitants, par exemple les accords avec des partenaires de la chaîne d'approvisionnement pour fournir des travailleurs;
 - d) les clients, par exemple contrats de niveau de service;
- 3) les politiques de l'organisation, telles que:
 - a) la santé, la sécurité et le bien-être, par exemple présence minimale de premiers secours et/ou d'agents de sécurité incendie par secteur de travail;
 - b) la diversité et l'inclusion;
 - c) les exigences de travail spéciales dans des secteurs sujets aux catastrophes naturelles ou aux sinistres;
 - d) le respect de la vie privée;
 - e) 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 restrictions en matière d'heures supplémentaires ou de fatigue;
 - d) les trajets journaliers depuis/vers les lieux de travail;
- 5) les politiques d'autonomie et d'allocation autonome des travailleurs;
- 6) la flexibilité accordée aux travailleurs, notamment:
 - 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 ou permanent;

- 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;
 - d) des dispositions relatives au travail sur site et à distance;
- 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, notamment:

- 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 de la main-d'œuvre, par exemple dans un secteur géographique limité donné.

Certains éléments de flexibilité peuvent profiter à l'organisation et aux travailleurs. Par exemple, lorsque du temps supplémentaire est travaillé, un crédit en temps est comptabilisé (par exemple, comptes épargne temps, heures de repos). Celui-ci peut être utilisé pour des absences futures. Dans d'autres situations, les absences peuvent être prises à l'avance et le temps de travail supplémentaire effectué plus tard.

Le principe d'une flexibilité profitant aussi bien à l'organisation qu'aux travailleurs consiste à atteindre une efficacité et une efficacité organisationnelles tout en préservant le bien-être des travailleurs. Le cas échéant, il convient d'accorder une attention particulière à la participation des représentants des employés en ce qui concerne l'introduction, les conditions et la mise en œuvre du travail flexible.

5.10 Objectifs et facteurs d'efficacité

Il convient d'identifier et d'orienter les objectifs de l'allocation de la main-d'œuvre en fonction de certains principes de l'allocation efficace de la main-d'œuvre (voir Introduction).

Il convient d'identifier et de documenter des facteurs d'efficacité de sorte que l'organisation puisse mesurer l'efficacité de l'allocation en:

- 1) validant les résultats attendus par rapport aux résultats visés (voir [7.6.2.4](#));
- 2) en mesurant l'efficacité d'une performance antérieure du système d'allocation (voir [Article 9](#)).

Les résultats prévus sont essentiels pour les processus de validation et peuvent être classés selon les catégories suivantes:

- a) fourniture, par exemple, résultat, fourniture dans les délais, performance;
- b) personnes, par exemple, charge de travail, bien-être physique, mental et social;
- c) finances, par exemple, utilisation, respect des budgets.

Il convient de documenter les facteurs d'efficacité qui identifient les résultats visés d'une allocation et la performance d'un système par rapport à des objectifs. Il convient de les exprimer sous la forme de plages de tolérance (par exemple, une utilisation prévue pourrait être limitée à une plage comprise entre 110 % et 80 %). Cela permettra à l'organisation de confirmer que des résultats prévus seront acceptables, période par période, à l'avenir et de surveiller la performance et l'évolution des processus d'allocation de la main-d'œuvre pour générer une boucle de retour d'information à des fins d'amélioration continue.

6 Créer un cadre

Il convient que chaque organisation ait un cadre d'allocation efficace de la main-d'œuvre qui sous-tend les objectifs opérationnels de l'organisation et l'obtention des objectifs de performance. Il convient que le cadre d'allocation permette d'allouer un ou plusieurs effectifs (chacun avec son propre processus d'allocation distinct) et intègre les principes de management suggérés ci-après.

Il convient que le ou les participants à la conception du cadre soient pris en considération. Ces participants pourraient comprendre un large éventail de parties prenantes (voir 5.8):

- 1) Il convient de confirmer et de documenter les responsabilités et autorité dans une description de poste ou de fonction qui spécifie un mandat, un périmètre donné et une explication de l'autorité qui peut être exercée pour le poste ou qu'il convient d'exercer pour le poste.

Une fonction d'allocation de la main-d'œuvre peut être intégrée dans d'autres fonctions organisationnelles ou exister en tant qu'unité indépendante dans l'organisation. Il convient qu'elle fournisse un périmètre et une autorité pour attribuer les résultats opérationnels souhaités.

- 2) Il convient de confirmer et de documenter la redevabilité de la prestation d'allocation dans un ensemble d'objectifs de performance mesurables, contribuant à la stratégie organisationnelle et présentant une propriété clairement identifiée au sein de la structure organisationnelle.

Il convient que la redevabilité garantisse l'intégrité organisationnelle de sorte que la politique et les pratiques soient compatibles. Lors de l'application de pratiques d'allocation de la main-d'œuvre, il convient de respecter les normes de gouvernance environnementale, sociale et d'entreprise de l'organisation.

Il convient de documenter la redevabilité d'une fonction d'allocation de la main-d'œuvre dans des descriptions de poste ou des énoncés d'obligation qui intègrent des indicateurs associés de mesure de l'efficacité du travail. L'intégration de la redevabilité dans les descriptions de poste crée une transparence essentielle à la communication avec les travailleurs. Elle permet aux travailleurs d'avoir confiance dans les déclarations de l'organisation; elle permet de garantir que les attentes énoncées sont cohérentes et valides.

- 3) Il convient de confirmer et de documenter les ressources opérationnelles pour une allocation efficace de la main-d'œuvre afin de garantir qu'une vision claire de la charge de travail, de l'aptitude et de la capacité a été établie. Il convient que la fonction d'allocation de la main-d'œuvre garantisse qu'elle a accès à toutes les informations associées à la charge de travail attribuable qu'elle gère, à la capacité des ressources et à d'autres contraintes.

Il convient que les chargés d'allocation de la main-d'œuvre soient formés (voire accrédités) et agissent en ayant une compréhension approfondie des besoins, objectifs et contraintes de l'organisation et des parties prenantes.

- 4) Il convient de confirmer et de documenter les attentes en matière de leadership pour communiquer l'importance de l'allocation de la main-d'œuvre. Il convient que le leadership favorise l'adhésion aux résultats opérationnels souhaités, leur obtention et leur maintien. Il convient que le leadership soit en adéquation avec les autres fonctions organisationnelles et garantisse un niveau approprié de participation des employés et d'implication des représentations d'employés conformément aux politiques organisationnelles et à la culture organisationnelle.
- 5) Il convient que la transparence du cadre garantisse que les travailleurs comprennent les attentes de l'organisation en établissant des règles et protocoles d'allocation concis, accessibles, uniformément appliqués et soutenus par le leadership opérationnel. Il convient de confirmer et de documenter les modes de communication du cadre et toute modification qui y est apportée.
- 6) Il convient de documenter la reconnaissance de l'aptitude des travailleurs à disposer d'un certain degré d'autonomie en ce qui concerne l'acceptation ou le refus d'un travail assigné. Le choix d'un travailleur de refuser ou de remettre en question l'assignation peut être justifié par l'aptitude, la capacité, l'autorité ou le droit d'exercer du travailleur.

- 7) Il convient de confirmer et de documenter le fait que la communication à tous les travailleurs et parties prenantes, à tous les niveaux, garantit un processus d'allocation efficace et durable. Il convient que les processus de communication favorisent une culture d'allocation juste et des politiques organisationnelles de transparence, d'équité et d'efficacité.

Il convient de concevoir les processus de communication de sorte à protéger la vie privée des travailleurs et à garantir la sécurité des informations d'allocation sensibles. Il convient d'utiliser des mécanismes de communication modernes et accessibles à tous les employés.

- 8) Il convient de confirmer et de documenter l'amélioration continue qui permet de surveiller et de mesurer les éléments contribuant à la performance, l'efficacité et la conformité. Il convient que cela couvre l'aptitude à analyser, à recommander et à appliquer des améliorations des processus d'allocation et d'obtention des résultats organisationnels.

7 Concevoir le processus

7.1 Généralités

Il convient de concevoir et de documenter un processus d'allocation pour chaque effectif sur la base des caractéristiques de travail et d'effectif (voir [Article 5](#)). Il convient au minimum que chaque processus d'allocation définisse les unités, les viviers, les phases d'allocation, les étapes d'allocation, les périodes, les horizons, le flux d'information et les responsabilités applicables, comme cela est recommandé dans le présent article. En général, les processus d'allocation sont répétitifs par nature.

La relation entre l'organisation, l'effectif, les unités et les viviers est présentée à la [Figure 2](#). Voir [Annexe C](#) pour des exemples de processus d'allocation applicables à divers types d'effectif.

7.2 Unités

Il convient que l'allocation de la main-d'œuvre soit menée au sein des unités, en incluant le rôle et la localisation, par exemple une attribution de tâches à des ingénieurs de construction de ponts du bureau de Londres. Les unités sont utilisées pour équilibrer et faire correspondre le travail et les travailleurs, valider les résultats et définir les responsabilités.

Il convient de concevoir les unités pour s'adapter aux étapes d'allocation des phases d'allocation (voir [7.4](#)). Les unités peuvent être regroupées en unités plus générales si la conception des phases d'allocation l'exige. Il est possible que les unités nécessitent d'être scindées en unités plus petites afin de garantir que l'ampleur de la tâche d'allocation est gérable.

Les unités fournissent un contexte délimité de travail et de travailleurs qui partagent des attributs communs, par exemple des bagagistes à Sydney définis par «localisation/rôle/équipe», avec des unités plus générales définies par «localisation/rôle».

7.3 Viviers

Les travailleurs peuvent provenir d'un vivier de travailleurs dans les unités. Les travailleurs d'un vivier pourraient présenter des caractéristiques pertinentes pour une seule unité ou pour plusieurs unités. Les viviers sont généralement constitués de travailleurs potentiels présentant des caractéristiques qui ont été pré-qualifiés, par exemple personnel d'agence, travailleurs formés de la restauration rapide, infirmières autorisées.

Que les travailleurs appartiennent ou n'appartiennent pas formellement à l'unité, il convient qu'ils aient le même statut aux fins de l'allocation de la main-d'œuvre.