

# Note Méthodologique : Charge de Travail en Organisation du Travail

Synthèse structurée de la démarche et des étapes de réalisation de la mission.

---

## Contexte & finalité de la méthodologie

---

Cadre opérationnel et préventif pour piloter la charge de travail et sécuriser santé/qualité/performance.

- Relier charge prescrite, réelle et ressentie pour éviter les surcharges chroniques.
- Référentiels: ISO 45001:2018 (organisation du travail) et PDCA (ISO 9001).
- Boussole de pilotage en transformation: staffing, priorisation, outils, aménagements.
- Repères de soutenabilité: 11 h de repos quotidien, limites hebdomadaires, WIP.

**Point clé :** Piloter avec sobriété: 5–7 indicateurs, revue mensuelle (30 jours), seuil cible 85 % d'occupation, révision des standards à 180 jours, sans usages punitifs des métriques.

---

## Objectifs de la mission

---

- Définir des seuils d'alerte et des marges (ex. 85 % d'occupation cible).
- Aligner charge/délais/qualité dans un pilotage unique et lisible.
- Instaurer une revue de charge régulière avec décisions tracées.
- Outiller la mesure (temps standard, flux, complexité) sans alourdir.
- Former les managers aux signaux faibles et aux arbitrages capacitaires.

## Périmètre / livrables attendus

---

- Périmètre: cartographie des processus, unités pilotes, accès terrain, calendrier.
- Plan de collecte et charte de données (définitions, sources, règles).
- Diagnostic factuel par processus/équipe et priorités chiffrées.
- Modèle capacitaire simple, matrice d'arbitrage et tableau de bord.
- Portefeuille d'actions priorisé, critères "stop/go" et jalons.
- Guide d'implémentation, supports de rituels, kit indicateurs.
- Règles de revue, standards documentés et handover aux équipes internes.

## Démarche méthodologique (étapes)

---

### Étape 1 — Cadrage et périmètre

- Définir périmètre, objectifs, rôles et gouvernance; cartographier processus et unités pilotes.

- Formaliser plan de collecte, charte de données, arbitrages (données/accès/calendrier).
- Livrable: note de cadrage et plan de communication interne. Vigilance interfaces amont/aval.

## Étape 2 — Diagnostic factuel et écoute terrain

- Collecter volumes, temps standard, rework, absences, WIP; observations et entretiens.
- Restituer par processus/équipe avec constats chiffrés et priorités.
- Livrable: diagnostic consolidé. Vigilances: saisonnalité, représentativité, limites de données.

## Étape 3 — Modélisation capacitaire et scénarios

- Construire un modèle simple (taux d'occupation, variabilité, compétences, seuils).
- Définir unités de charge, consolider temps, simuler ressources/plages d'ouverture.
- Livrables: matrice d'arbitrage, tableau de bord. Transparence des hypothèses, marge d'incertitude.

## Étape 4 — Conception des mesures et priorisation

- Co-concevoir un portefeuille d'actions (rééquilibrage, séquençement, polyvalence, outillage, rituels).
- Chiffrer impact/effort, tester rapidement, choisir indicateurs.
- Livrables: plan d'actions priorisé et critères "stop/go". Prévoir conduite du changement.

## Étape 5 — Déploiement pilote et montée en charge

- Accompagner le pilote: rituels de suivi, consolidation des données, adaptation des standards.
- Former les référents; mettre en place un management visuel; bilan mi-parcours.
- Livrables: guide d'implémentation, supports des rituels, kit indicateurs. Vigilance surcharge transitoire.

## Étape 6 — Ancrage, gouvernance et amélioration continue

- Mettre en place COPIL, règles de revue (périodicité, seuils) et standards documentés.
- Transférer aux équipes internes; plan de compétences; audit léger.
- Livrables: calendrier de revues et responsabilités. Vigilance dérives de mesure et saisonnalité.

## Planning / durée / jalons

Jalon	Rythme / Durée	Finalité
Revue de charge en comité HSE/Opérations	Mensuelle (30 jours)	Décisions tracées, ajustements capacitaires et WIP
Révision des standards/cadences	Tous les 180 jours	Intégrer retours terrain, variabilité et REX
Revue santé/RPS	Trimestrielle (90 jours)	Suivi des signaux faibles et de la fatigue
Déclencheur d'action (pics)	>95 % plus de 10 j/trimestre	Arbitrages capacitaires et actions correctives
Bascule pilote → généralisation	Après bilan mi-parcours	Validation COPIL et diffusion des standards

## Rôles & responsabilités (client / consultant)

## **Client (Direction / Managers / Équipes)**

- Arbitrer le périmètre, fournir accès données/terrain et disponibilités clés.
- Contribuer au diagnostic (retours terrain) et valider les hypothèses.
- Décider la priorisation des actions avec la direction.
- Animer les rituels opérationnels et faire vivre les standards.
- Assurer l'appropriation et le handover en routine.

## **Consultant**

- Cadrer la mission, charte de données et plan de collecte.
- Conduire le diagnostic et restituer constats chiffrés.
- Construire le modèle capacitaire, matrice d'arbitrage et tableau de bord.
- Animer ateliers de co-conception et priorisation multicritères.
- Accompagner le pilote, documenter standards et transférer les compétences.

---

## **Prérequis & données nécessaires (inputs)**

- Données de flux: volumes, temps standards, rework, absences, WIP (extraction SI).
- Accès terrain: observations, entretiens, ateliers métiers.
- Charte de données: définitions, sources, règles de calcul et traçabilité.
- Unités de charge pertinentes et mix de compétences.
- Calendrier, plages d'ouverture et contraintes opérationnelles.
- Seuils/repères: 85 % cible, pics 95 % (>10 j/trimestre), repos 11 h (2003/88/CE).
- Disponibilité des acteurs clés et plan de communication.
- Acceptabilité des métriques (usage non punitif, règles explicites).

## **Modalités de pilotage & qualité (comités, validations, risques)**

- Comité de pilotage HSE/Opérations; revue mensuelle à J+30 avec décisions tracées.
- Règles de revue formalisées: périodicité, seuils, cycle PDCA (4 étapes).
- Tableau de bord sobre (5–7 indicateurs); transparence des calculs/sources/seuils.
- Interdiction d'usages punitifs; gouvernance des hypothèses et audit léger.
- Gestion des risques: saisonnalité, sur-modélisation, dérives de mesure, surcharge transitoire.
- Mécanismes d'escalade; limites d'encours (WIP) et marges de manœuvre opérationnelles.
- Révision des standards tous les 180 jours; revue RPS trimestrielle (90 jours).