Méthodes et outils pour mesurer la charge d'activité

Les principes et la démarche énoncés ci-dessous sont robustes à la quasi-totalité des situations ; les outils sont à adapter à la situation de terrain afin de garantir la qualité de la mesure et faciliter son analyse.

Problématique

Les entreprises ou collectivités sont amenées fréquemment à évaluer et mesurer les charges d'activités principalement pour les raisons suivantes :

- Besoin d'apprécier les charges d'activités nouvelles liées à des transformations ou des projets qui impactent la structure : regroupement de structures, modification des périmètres d'activités, modification des systèmes d'information,…
- Nécessité d'amélioration de l'efficacité économique de la structure : besoins d'économie de postes, de gain en efficience des processus de travail, …
- …

Principes de travail CISTE

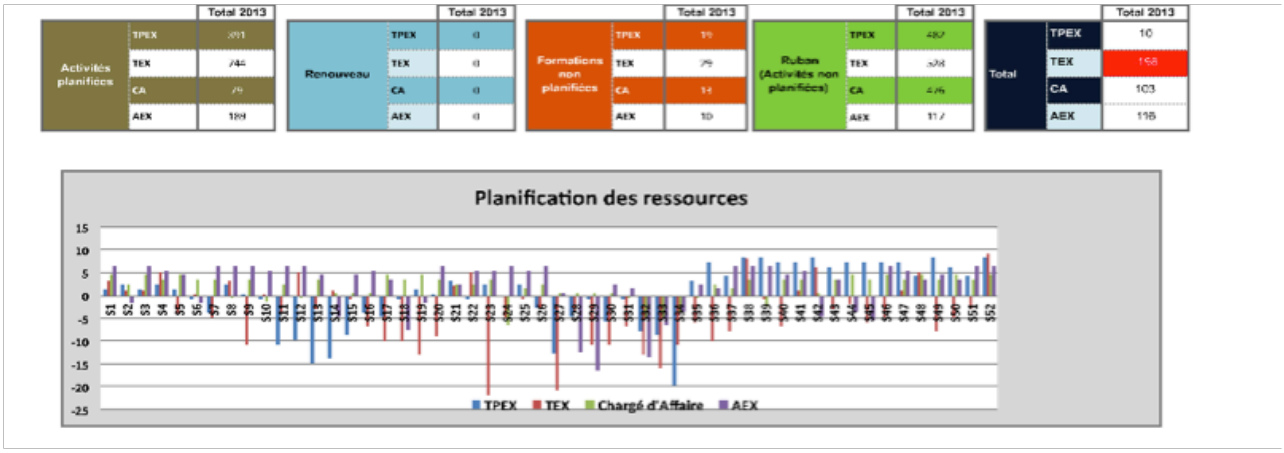
L'expérience de CISTE nous conduit à privilégier une approche de travail ayant les caractéristiques suivantes :

- Réaliser la mesure de la charge d'activité actuelle avec les acteurs. Pour produire la mesure la plus proche de la réalité, le travail d'évaluation des charges d'activité est réalisé avec les acteurs de la structure.
- Evaluer les besoins futurs et en vérifier la pertinence par l'expérimentation avant généralisation. L'expérimentation, ou la notion de « pilote » limite les risques d'erreur de dimensionnement et permet les ajustements éventuels.
- Estimer la capacité de la structure à absorber la charge d'activités. Au delà du nombre, il s'agit là de s'assurer des capacités en matière de compétences et de pilotage de la structure par le management.
- La mesure de la charge d'activités ne doit pas masquer la mesure de l'analyse de la valeur Le travail analytique de mesure de la charge d'activités est à mettre en regard du sens et de la valeur ajouté apportée en prenant la hauteur de vue nécessaire

Démarche de travail proposée

En conséquence, nous recommandons donc de mettre en œuvre une démarche comprenant les étapes suivantes :

1. Identifier les natures d'activités : **Production, temps de coordination, de régulation, de gestion, de pause,…**
2. Mesurer les temps d'activités **avec les acteurs, collectivement et individuellement à partir d'un processus décrit à un niveau de détail suffisant pour qu'il soit pertinent pour la mesure de la charge d'activités. On sait que ce niveau de détail peut rencontrer des difficultés d'acceptabilité**

sociale car les acteurs sont amenés à décrire « comment ils s'y prennent » pour mettre en œuvre le processus. Les productions ainsi normées sont relues collectivement.

3. Mesurer les temps futurs**. Cette étape s'approche par des méthodes de benchmark auprès d'autres structures ou d'entreprises, de retour d'expérience de situations similaires et est déterminante dans le choix de l'expérimentation.**
4. Expérimenter: **Il s'agit là de vérifier sur le terrain les mesures estimées, de les compléter suffisamment pour être en capacité de prononcer la généralisation avec une bonne vision des impacts finaux (volume, compétences, qualité production, durée de « montée en usage » de la structure)**
5. Estimer la capacité de chaque équipe **à absorber la charge d'activités liée à sa mission. Cette capacité est différente selon les équipes ; les critères suivants sont en général examinés : le pilotage de la structure, les compétences en présence, le volume des ressources.**
6. Arbitrer, généraliser et accompagner **chaque équipe dans sa transformation ; cela peut prendre la forme d'un plan d'actions qui intègre l'engagement managérial, les moyens (ressources, compétences), les priorités, les modalités de mise en œuvre et de pilotage.**