

BAROMÈTRE **RH**

DICTIONNAIRE D'INDICATEURS



TABLE DES MATIÈRES

▪ Taux de roulement total	2
▪ Taux de roulement volontaire	3
▪ Taux de roulement involontaire	4
▪ Taux de rétention des nouveaux	5
▪ Taux de recommandation employeur	6
▪ Coût par embauche	7
▪ Délai moyen d'embauche	8
▪ Taux de rendement du capital humain	9
▪ Nombre d'heures de formation par employé	10
▪ Nombre de jours d'absence circonstancielle par employé	11
▪ Nombre de jours d'invalidité par employé	12

1 TAUX DE ROULEMENT TOTAL

INDICATEUR

IMPORTANCE :	Critique	CATÉGORIE :	Roulement et rétention
TYPE :	Mesure calculée	UNITÉ :	Pourcentage (%)
AUDITOIRE :	RH, gestionnaire	FRÉQUENCE :	Annuelle
RESPONSABLE :		OBJECTIF :	

FORMULE DE CALCUL

(Nombre de départs pendant l'année/Nombre moyen d'employés pour l'année*) X 100.

*Nombre moyen d'employés pour l'année = (Nombre d'employés au début de l'année + Nombre d'employés à la fin de l'année)/2

DESCRIPTION

Pourcentage représentant le nombre d'employés qui quittent l'organisation pour l'année par rapport au nombre moyen d'employés de l'organisation au cours de la même année. Tous les types de départs sont inclus dans ce calcul.

Le taux de roulement total équivaut à la somme du taux de roulement volontaire et du taux de roulement involontaire.

DIMENSION

Service, groupe d'emploi, groupe d'âge, génération, genre, ancienneté, diversité, syndicat, niveau d'éducation, localisation.

SOURCES DE DONNÉES

SIRH, Système de paie

COMMENTAIRES

Un certain roulement est idéal et surtout nécessaire. Les employés provenant de l'externe apportent à l'organisation de nouvelles idées et de nouvelles perspectives. Un certain roulement peut aussi indiquer que des employés non performants quittent l'organisation, d'où l'importance de faire des analyses plus approfondies en mesurant le taux de démission, le taux de départ à la retraite et le taux de roulement involontaire. Il ne faut pas négliger le fait que le roulement peut devenir coûteux pour l'entreprise. Il peut causer une perte de productivité ainsi qu'engendrer des coûts supplémentaires de recrutement et de formation. Il peut avoir un effet négatif sur le niveau de service et causer ainsi une baisse de satisfaction de la clientèle en plus d'avoir un impact négatif sur le moral des autres employés. C'est pourquoi il est toujours pertinent de traduire le taux de roulement en dollars pour en mesurer l'impact sur les résultats financiers.

Il est important de segmenter le taux de roulement par type de roulement : volontaire (démission et retraite), involontaire (mise à pied, congédiement et décès), fonctionnel, dysfonctionnel, évitable et inévitable. Cela vous permettra de mieux cibler vos interventions RH.

Un taux de roulement élevé peut être alarmant. Assurez-vous de pouvoir vous comparer avec des organisations de votre secteur d'activité, de votre taille ou de votre région. Évaluez aussi l'état de l'emploi dans votre région; cela a peut-être une incidence sur votre taux de roulement. En l'absence de comparatif, votre meilleur comparatif est vous-même. Analyser les tendances des derniers mois, trimestres et années. Faites des analyses plus poussées, le taux de roulement est un indicateur qui peut en dire long, s'il est bien utilisé.

2 TAUX DE ROULEMENT VOLONTAIRE

INDICATEUR

IMPORTANCE :	Critique	CATÉGORIE :	Roulement et rétention
TYPE :	Mesure calculée	UNITÉ :	Pourcentage (%)
AUDITOIRE :	RH, gestionnaire	FRÉQUENCE :	Annuelle
RESPONSABLE :		OBJECTIF :	

FORMULE DE CALCUL

(Nombre de départs volontaires pendant l'année/Nombre moyen d'employés pour l'année*) X 100.

*Nombre moyen d'employés pour l'année = (Nombre d'employés au début de l'année + Nombre d'employés à la fin de l'année)/2

DESCRIPTION

Pourcentage représentant le nombre d'employés qui quittent l'organisation de façon volontaire (démission et retraite) pendant l'année par rapport au nombre moyen d'employés de l'organisation au cours de la même année.

DIMENSION

Service, groupe d'emploi, groupe d'âge, génération, genre, ancienneté, diversité, syndicat, niveau d'éducation, localisation.

SOURCES DE DONNÉES

SIRH, Système de paie

COMMENTAIRES

Un certain roulement est idéal et surtout nécessaire. Les employés provenant de l'externe apportent à l'organisation de nouvelles idées et de nouvelles perspectives. Un certain roulement peut aussi indiquer que des employés non performants quittent l'organisation, d'où l'importance de faire des analyses plus approfondies en mesurant le taux de démission, le taux de départ à la retraite et le taux de roulement involontaire. Il ne faut pas négliger le fait que le roulement peut devenir coûteux pour l'entreprise. Il peut causer une perte de productivité ainsi qu'engendrer des coûts supplémentaires de recrutement et de formation. Il peut avoir un effet négatif sur le niveau de service et causer ainsi une baisse de satisfaction de la clientèle en plus d'avoir un impact négatif sur le moral des autres employés. C'est pourquoi il est toujours pertinent de traduire le taux de roulement en dollars pour en mesurer l'impact sur les résultats financiers.

Il est important de segmenter le taux de roulement par type de roulement : volontaire (démission et retraite), involontaire (mise à pied, congédiement et décès), fonctionnel, dysfonctionnel, évitable et inévitable. Cela vous permettra de mieux cibler vos interventions RH.

Un taux de roulement élevé peut être alarmant. Assurez-vous de pouvoir vous comparer avec des organisations de votre secteur d'activité, de votre taille ou de votre région. Évaluez aussi l'état de l'emploi dans votre région; cela a peut-être une incidence sur votre taux de roulement. En l'absence de comparatif, votre meilleur comparatif est vous-même. Analyser les tendances des derniers mois, trimestres et années. Faites des analyses plus poussées, le taux de roulement est un indicateur qui peut en dire long, s'il est bien utilisé.

3 TAUX DE ROULEMENT INVOLONTAIRE

INDICATEUR

IMPORTANCE :	Critique	CATÉGORIE :	Roulement et rétention
TYPE :	Mesure calculée	UNITÉ :	Pourcentage (%)
AUDITOIRE :	RH, gestionnaire	FRÉQUENCE :	Annuelle
RESPONSABLE :		OBJECTIF :	

FORMULE DE CALCUL

(Nombre de départs involontaires pendant l'année/Nombre moyen d'employés pour l'année*) X 100.

*Nombre moyen d'employés pour l'année = (Nombre d'employés au début de l'année + Nombre d'employés à la fin de l'année)/2

DESCRIPTION

Pourcentage représentant le nombre d'employés qui quittent l'organisation de façon involontaire (à l'initiative de l'employeur) pour l'année par rapport au nombre moyen d'employés de l'organisation au cours de la même année.

DIMENSION

Service, groupe d'emploi, groupe d'âge, génération, genre, ancienneté, diversité, syndicat, niveau d'éducation, localisation.

SOURCES DE DONNÉES

SIRH, Système de paie

COMMENTAIRES

Le roulement involontaire résulte d'une décision prise par l'organisation qui habituellement est contre la volonté de l'employé. On inclut dans ce type de roulement les licenciements économiques, les mises à pied temporaires, les congédiements, les fins de contrat (à durée déterminée) ainsi que les décès. Pour les décès, bien que ce ne soit pas une décision prise par l'organisation, il est généralement reconnu de les classer dans cette catégorie de roulement. Un taux de roulement involontaire pour congédiement d'un nouvel employé pourrait indiquer que le processus de recrutement est inefficace.

Un certain roulement involontaire est idéal pour s'assurer que le processus de gestion de la performance est efficace.

4 TAUX DE RÉTENTION DES NOUVEAUX

INDICATEUR

IMPORTANCE :	Critique	CATÉGORIE :	Roulement et rétention
TYPE :	Mesure calculée	UNITÉ :	Pourcentage (%)
AUDITOIRE :	Recrutement, RH, gestionnaire	FRÉQUENCE :	Annuelle
RESPONSABLE :		OBJECTIF :	

FORMULE DE CALCUL

$$\frac{([\text{Nombre de nouveaux employés en début d'année} + \text{Nombre d'embauches pendant l'année}] - \text{Nombre de départs de nouveaux employés pendant l'année})}{([\text{Nombre de nouveaux employés en début d'année} + \text{Nombre d'embauches pendant l'année}]} \times 100$$

DESCRIPTION

Pourcentage de nouveaux employés qui travaillent toujours pour l'organisation à la fin de l'année.

Un nouvel employé est défini comme ayant moins de 12 mois d'ancienneté dans l'organisation.

DIMENSION

Service, groupe d'emploi, groupe d'âge, génération, genre, niveau d'éducation, recruteur, gestionnaire-embaucheur, source, diversité, localisation.

SOURCES DE DONNÉES

SIRH, Système de paie

COMMENTAIRES

On pourrait aussi interpréter cet indicateur comme étant la probabilité qu'un employé avec 12 mois et moins d'ancienneté soit toujours en poste au sein de l'organisation à la fin de l'année.

Il s'agit d'un indicateur important qui est directement lié à la qualité de l'embauche. Il doit être croisé avec des indicateurs tels que le niveau de performance ou l'indice de mobilisation des nouveaux employés. Il peut devenir un prédictif des meilleures sources d'embauche ainsi que de l'efficacité de la gestion des talents des gestionnaires-embaucheurs.

La pire des embauches est celle qui échoue à l'intérieur des 6 à 12 premiers mois. Il faut alors considérer les coûts de cette mauvaise embauche (en n'oubliant pas d'évaluer les dommages causés à l'organisation). Une analyse des causes de départ devrait être faite pour chacun des échecs pour être en mesure de déterminer ce qui s'est passé.

5 TAUX DE RECOMMANDATION EMPLOYEUR

INDICATEUR

IMPORTANCE :	Critique	CATÉGORIE :	Mobilisation
TYPE :	Mesure calculée	UNITÉ :	Ratio
AUDITOIRE :		FRÉQUENCE :	Annuelle
RESPONSABLE :		OBJECTIF :	

FORMULE DE CALCUL

$((\text{Nombre de promoteurs} - \text{nombre de détracteurs}) / \text{Nombre de répondants}) \times 100$

DESCRIPTION

Cet indicateur provient du marketing (Net Promoter Score). Il faut commencer par demander par sondage « Seriez-vous prêt à recommander notre entreprise comme employeur ? »

DIMENSION

SOURCES DE DONNÉES

Sondage

INTERPRÉTATION

SUR UNE ÉCHELLE DE 0 À 10 :

- 0 à 6 = détracteurs
- 7 et 8 = passifs
- 9 et 10 = promoteurs

Un résultat positif indique que vous avez plus de promoteurs que de détracteurs. Un résultat plus grand que « 50 » est que vous faites vraiment du bon travail au niveau de la culture et de la mobilisation.

Le meilleur score est 100 et le pire est - 100.

6 COÛT PAR EMBAUCHE

INDICATEUR

IMPORTANCE :	Haute	CATÉGORIE :	Recrutement – Coût
TYPE :	Calcul avancé	UNITÉ :	Dollars
AUDITOIRE :	Recrutement, RH, Finance	FRÉQUENCE :	Annuelle
RESPONSABLE :		OBJECTIF :	

FORMULE DE CALCUL

Somme des coûts de recrutement pour l'année/nombre total d'embauches pour l'année.

DESCRIPTION

Cet indicateur mesure le montant total d'argent déboursé par l'organisation pour recruter un nouvel employé.

DIMENSION

Service, groupe d'emploi, recruteur, gestionnaire-embauteur, source, localisation.

SOURCES DE DONNÉES

SIRH, Système de paie et Système d'acquisition de talents (recrutement)

COMMENTAIRES

Le coût total de recrutement doit inclure tout ce qui a un impact sur l'embauche d'un nouvel employé, 4 les coûts externes et internes :

POUR LE BAROMÈTRE RH, VOICI LES COÛTS DONT NOUS TIENDRONS COMPTE :

- Salaires et avantages sociaux des RH-recruteurs
- Frais de déplacement (recruteurs et candidats)
- Honoraires des firmes de recrutement externe (agences, chasseurs de têtes)
- Coûts pour affichage de postes et publicité
- Foires d'emploi et recrutement dans les écoles
- \$ déboursés pour le programme de recommandation
- Vérification des antécédents et tests de sélection

Le coût par embauche est une mesure d'efficacité de la fonction recrutement d'une organisation.

Le coût par embauche est habituellement tributaire du type de poste, du niveau hiérarchique et de la demande externe.

Pour plus d'information sur le coût par embauche : norme publiée par la *Society of Human Resources Management* (SHRM) et l'*American National Standard Institute* (ANSI).

Source : ANSI/SHRM 06001.2012, Cost-per-Hire

www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Documents/shrm_ansi_cph_standard.pdf

7 DÉLAI MOYEN D'EMBAUCHE

INDICATEUR

IMPORTANCE :	Critique	CATÉGORIE :	Recrutement - Temps
TYPE :	Mesure calculée	UNITÉ :	Jours calendaires
AUDITOIRE :	Recrutement, RH	FRÉQUENCE :	Annuelle
RESPONSABLE :		OBJECTIF :	

FORMULE DE CALCUL

(Somme [Date d'acceptation de l'offre - Date d'affichage du poste])/Nombre d'embauches pour l'année concernée.

DESCRIPTION

C'est le temps requis en nombre moyen de jours calendaires pour pourvoir un poste.

DIMENSION

Service, groupe d'emploi, recruteur, gestionnaire-embauteur, source, localisation.

SOURCES DE DONNÉES

Système d'acquisition de talents (recrutement)

COMMENTAIRES

Cet indicateur permet d'évaluer l'efficacité du processus de recrutement de l'organisation. Il est très utile pour faire une meilleure planification de la main-d'œuvre. Il serait bien de séparer le délai moyen d'embauche interne et d'embauche externe (si ce sont des processus fondamentalement différents). Le délai d'embauche est habituellement tributaire du type de poste, de l'emplacement ainsi que de la complexité du recrutement. Il est intéressant de pouvoir croiser cet indicateur avec la qualité de l'embauche.

- Plus le délai est long, plus l'organisation a des pertes de productivité et des coûts (pertes d'opportunité).
- Attention, le délai d'embauche n'est pas le délai de début de travail.

8 TAUX DE RENDEMENT DU CAPITAL HUMAIN

INDICATEUR

IMPORTANCE :	Critique	CATÉGORIE :	Financier – RH
TYPE :	Mesure calculée	UNITÉ :	Ratio
AUDITOIRE :	RH, Haute direction et Finance	FRÉQUENCE :	Annuelle
RESPONSABLE :		OBJECTIF :	

FORMULE DE CALCUL

(Revenus totaux pour l'année – [Dépenses d'exploitation pour l'année – Coût total de la main-d'œuvre pour l'année])/Coût total de la main-d'œuvre pour l'année.

DESCRIPTION

C'est le profit avant impôts pour chaque dollar investi en salaires et avantages sociaux. Aussi appelé le rendement sur investissement du capital humain.

DIMENSION

Unité d'affaires, localisation

SOURCES DE DONNÉES

Système de paie et financier

COMMENTAIRES

Cet indicateur établit le lien entre les investissements en capital humain et le profit. En d'autres termes, c'est le niveau de productivité des employés (extrant) comparé à l'investissement fait dans ces derniers (intran).

Le résultat indique le profit généré pour chaque dollar investi en main-d'œuvre. Pour être un succès, la valeur doit être nécessairement plus grande que 1. Par exemple, un taux de 1,2 indique que pour chaque 1 \$ investi dans la main-d'œuvre, 1,20 \$ est retourné à l'entreprise (sous forme de revenus). Ce ratio, plus que les autres, peut aider les professionnels RH à démontrer que la main-d'œuvre n'est pas une dépense, mais une source de revenus.

Les organisations qui utilisent cet indicateur peuvent mesurer de façon efficace le lien entre les grands changements en ce qui a trait à la main-d'œuvre et la valeur marchande de l'organisation au fil du temps (surtout pour les organisations cotées en bourse ou celles dont la valeur marchande est facilement obtenue).

Le taux de rendement du capital humain peut être utilisé pour valider l'efficacité des pratiques RH et du service des ressources humaines ainsi que pour valider l'efficacité globale de l'organisation à déployer et à favoriser la création de valeur pour ses employés.

Les organisations à but non lucratif et les organisations publiques et parapubliques devraient utiliser une autre méthode pour mesurer la productivité comme les revenus par ETC ou le coût de la main-d'œuvre en pourcentage des revenus.

9 NOMBRE D'HEURES DE FORMATION PAR EMPLOYÉ

INDICATEUR

IMPORTANCE :	Haute	CATÉGORIE :	Développement
TYPE :	Mesure calculée	UNITÉ :	Heures – moyenne
AUDITOIRE :	RH, gestionnaire	FRÉQUENCE :	Annuelle
RESPONSABLE :		OBJECTIF :	

FORMULE DE CALCUL

Nombre d'heures de formation/Nombre total d'employés

DESCRIPTION

Il établit le nombre moyen d'heures de formation par employé pour la période de référence.

DIMENSION

Service, groupe d'emploi, groupe d'âge, génération, genre, ancienneté, diversité, syndicat, localisation.

SOURCES DE DONNÉES

SIRH, Système de gestion des apprentissages (SGA)

INTERPRÉTATION

Cet indicateur est utilisé pour apprécier et démontrer l'effort déployé en matière de formation. Il est aussi utilisé pour l'atteinte de la norme du 1 % de masse salariale consacré à la formation, comme le prévoit la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

L'effort d'une organisation en matière de développement des ressources humaines constitue l'une des principales dimensions d'une stratégie efficace d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Les générations montantes (surtout les Y) accordent une très grande importance à l'investissement dans le développement des compétences. Leur attraction et leur rétention en dépendent dans une large mesure. Cet indicateur est complémentaire à l'investissement moyen en formation par employé. Avec la prévalence des formations via le Web (beaucoup moins onéreuse), il est aussi important de suivre les deux indicateurs.

Il est suggéré de ventiler cet indicateur par catégories d'emploi, par groupes d'âge et par ancienneté pour établir ou réajuster la stratégie ou le plan de formation des employés.

10 NOMBRE DE JOURS D'ABSENCE CIRCONSTANCIELLE PAR EMPLOYÉ

INDICATEUR

IMPORTANCE :	Haute	CATÉGORIE :	Temps de travail/Assiduité
TYPE :	Mesure calculée	UNITÉ :	Jours – moyenne
AUDITOIRE :		FRÉQUENCE :	Annuelle
RESPONSABLE :		OBJECTIF :	

FORMULE DE CALCUL

Total des jours d'absence circonstancielle/Nombre moyen d'employés pour l'année*

*Nombre moyen d'employés pour l'année = (Nombre d'employés au début de l'année + Nombre d'employés à la fin de l'année)/2.

DESCRIPTION

Nombre moyen de jours en absentéisme pour un employé.

DIMENSION

Division (localisation), service, groupe d'emploi, génération, genre, ancienneté, type de performance, etc.

SOURCES DE DONNÉES

INTERPRÉTATION

IL EXISTE TROIS TYPES D'ABSENCES :

- Les absences statutaires (vacances, jours fériés);
- Les absences circonstancielle et non prévisibles (maladie, retard, motif personnel, non autorisée);
- Les absences administratives (invalidité, maternité).

Pour cet indicateur, il faut tenir compte uniquement des absences circonstancielle.

Cet indicateur peut être utilisé comme une mesure complémentaire au taux d'engagement et au taux de productivité d'une organisation.

Il est suggéré de ventiler cet indicateur par catégories d'emploi, par groupes d'âge, par ancienneté, par unités d'affaires et services et par types de performance.

11 NOMBRE DE JOURS D'INVALIDITÉ PAR EMPLOYÉ

INDICATEUR

IMPORTANCE: Haute

CATÉGORIE: Temps de travail/Assiduité

TYPE: Mesure calculée

UNITÉ: Jours – moyenne

AUDITOIRE:

FRÉQUENCE: Annuelle

RESPONSABLE:

OBJECTIF:

FORMULE DE CALCUL

Total des jours d'invalidité/Nombre moyen d'employés pour l'année*

*Nombre moyen d'employés pour l'année = (Nombre d'employés au début de l'année + Nombre d'employés à la fin de l'année)/2.

DESCRIPTION

Nombre moyen de jours en invalidité pour un employé.

DIMENSION

Division (localisation), service, groupe d'emploi, génération, genre, ancienneté, type de performance, etc.

SOURCES DE DONNÉES

INTERPRÉTATION

LES ABSENCES POUR INVALIDITÉ INCLUENT :

- Les invalidités de courte durée de nature physique;
- Les invalidités de courte durée de nature psychologique;
- Les invalidités de longue durée de nature physique;
- Les invalidités de longue durée de nature psychologique.


Pour cet indicateur, il faut tenir compte de tous les types d'invalidité mentionnés ci-dessus.

Il est suggéré de ventiler cet indicateur par catégories d'emploi, par groupes d'âge, par ancienneté, par unités d'affaires et services et par types de performance.

BAROMETRE **RH**@ORDRECRHA.ORG

 ordrecrha.org

 514 879-1636 | 1 800 214-1609

 1200, avenue McGill College, bureau 1400
Montréal (Québec) H3B 4G7

CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

