Guide et indicateurs

Saine gouvernance RH

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Droit d'auteur

La reproduction, la publication et la communication de ce document dans son intégralité sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique, mécanique ou autre, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire) sont interdites sans le consentement écrit de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

Par contre, pour les CRHA | CRIA ainsi que les personnes abonnées au Carrefour RH, il est permis d'utiliser les exemples contenus dans ce document avec les adaptations nécessaires sans autorisation préalable de l'Ordre.

Avis d'utilisation

Dans le cadre de sa mission de protection du public, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés vous propose cet outil. Ce dernier doit toujours être adapté selon le contexte et les besoins de votre organisation, ainsi qu'en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes. Il ne constitue en aucun cas un avis juridique. Si vous êtes une professionnelle ou un professionnel agréé, vous devez toujours vous référer à votre code de déontologie, aux normes professionnelles, ainsi qu'aux lois et règlements en vigueur et consulter une conseillère ou un conseiller juridique au besoin.

Par ailleurs, les propos qui y sont exprimés n'engagent que leur autrice ou auteur, et l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés décline toute responsabilité à cet égard.

Collaboration

L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés tient à remercier toutes les équipes qui ont travaillé de près ou de loin à la conception et la mise au point de ce projet.

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Table des matières

Préambule 4

Guide d'utilisation 5

Collecte de données statistiques 6

Diagnostic d'une ou un CRHA | CRIA 7

Dictionnaire d'indicateurs RH 8

Accomplissement de la mission de l'organisation 10

- Indicateur de finalité 11
- Indicateur de moyen 12

Démographie et contribution 13

- Ancienneté moyenne 14
- Pyramide des âges 15
- Taux de rendement du capital humain 16
- Revenu généré par personne employée 17

Équité, diversité et inclusion 18

- Indice de représentativité de la population 19
- Sentiment d'inclusion 20
- Pourcentage de femmes 21
- Pourcentage de personnes en situation de handicap 22
- Pourcentage de personnes issues des Premières Nations 23
- Pourcentage de personnes issues d'une minorité visible 24
- Pourcentage de personnes issues de la communauté LGBTQ+ 25

Rétention 26

- Taux de vacance de poste 27
- Taux de roulement total 28
- Coût du roulement moyen 29
- Taux de roulement volontaire 30
- Taux de roulement involontaire 31
- Répartition des raisons de départs par motif 32

Temps de travail 33

- Nombre de jours perdus par personne employée 34

Recrutement 35

- Nombre moyen de personnes candidates par poste 36
- Nombre de visites sur la page Carrières 37

Rémunération 38

- Rémunération moyenne 39
- Indice de dispersion des rémunérations 40

Santé organisationnelle et SST 41

- Nombre de jours d'invalidité par personne employée 42
- Taux de fréquence d'accidents de travail 43
- Indice de gravité 44

Développement et formation 45

- Taux d'adéquation des compétences 46
- Investissement en formation en pourcentage de la masse salariale 47
- Investissement en formation par personne employée 48
- Sentiment de compétence des personnes employées 49

Relève 50

- Pourcentage de postes vacants à la haute direction 51
- Taux de relève prévue 52
- Taux d'aspiration à la promotion 53

Climat de travail 54

- Taux de mobilisation 55
- Taux d'encadrement 56
- Ratio de plaintes et griefs par personne employée 57

Fondements de la gouvernance 58

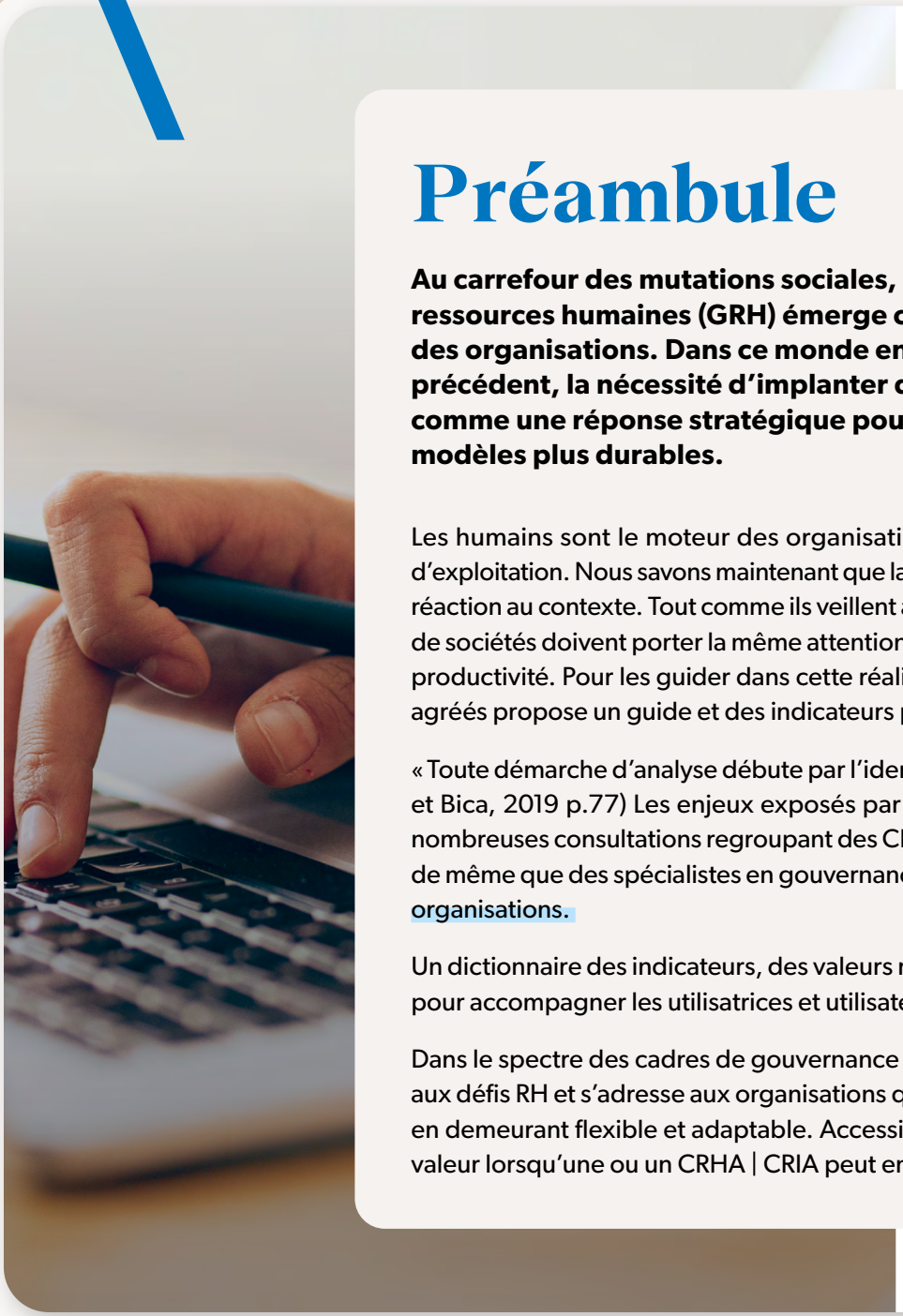
La responsabilité des conseils d'administration au Canada 59

La gestion de risques 60

La création de valeur 61

L'analytique RH 61

Bibliographie 62



Préambule

Au carrefour des mutations sociales, environnementales et économiques, la gestion des ressources humaines (GRH) émerge comme un levier essentiel pour assurer la pérennité des organisations. Dans ce monde en transformation, caractérisé par des défis sans précédent, la nécessité d'implanter des normes de saine gouvernance RH s'impose comme une réponse stratégique pour les entreprises cherchant à évoluer vers des modèles plus durables.

Les humains sont le moteur des organisations et certainement une part considérable de leur budget d'exploitation. Nous savons maintenant que la motivation des personnes employées varie dans le temps et en réaction au contexte. Tout comme ils veillent au suivi des indicateurs financiers, les conseils d'administration de sociétés doivent porter la même attention aux indicateurs liés à la main-d'œuvre, ressource centrale à la productivité. Pour les guider dans cette réalité complexe, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés propose un guide et des indicateurs pour la saine gouvernance RH.

« Toute démarche d'analyse débute par l'identification d'un enjeu que l'on souhaite démystifier. » (Cossette et Bica, 2019 p.77) Les enjeux exposés par le guide Saine gouvernance RH ont été choisis au terme de nombreuses consultations regroupant des CRHA | CRIA, des administratrices et administrateurs de société, de même que des spécialistes en gouvernance. Nous savons qu'ils permettent de recenser les défis RH des organisations.

Un dictionnaire des indicateurs, des valeurs repères de même qu'un appui à l'interprétation sont proposés pour accompagner les utilisatrices et utilisateurs, peu importe leur niveau de connaissance.

Dans le spectre des cadres de gouvernance existants (notamment en ESG), celui de l'Ordre est particulier aux défis RH et s'adresse aux organisations qui souhaitent faire une démarche volontaire et structurée tout en demeurant flexible et adaptable. Accessible et gratuit, il peut être utilisé par tous, mais prend toute sa valeur lorsqu'une ou un CRHA | CRIA peut en faire l'interprétation et proposer des pistes d'intervention.

Guide **d'utilisation**

Guide **d'utilisation**

Le guide vise à rendre accessible l'information sur les enjeux RH aux conseils d'administration de sociétés. La cueillette des données et la production du rapport doivent être prises en charge par une personne de l'organisation à laquelle ce guide est destiné.

Outils **à télécharger**

- Rapport de saine gouvernance RH
  - Gabarit à compléter
- Rapport de saine gouvernance RH
  - Exemple fictif

ACCESSIBLES À TOUS

Collecte de **données statistiques**

01 Réaliser une collecte de données en fonction des indicateurs choisis

A. Lister les données requises en fonction des indicateurs à produire.

B. Contacter les ressources internes pour obtenir les données dans un format qui permettra de faire des calculs (ex. Excel).

C. Calculer les indicateurs.

D. Consigner les données dans le gabarit « Rapport de saine gouvernance RH ».

À ce stade, les conseils d'administration auront entre les mains un rapport sommaire présentant une vue d'ensemble sur les données RH et les valeurs repères. Bien que ce rapport soit parfois suffisant, le recours à une ou un CRHA | CRIA, dont la méthodologie d'intervention lui permet de poser un diagnostic complet, ajoute de la valeur au processus en déterminant avec précision les enjeux liés aux RH et en émettant des recommandations à l'intention du CA.

POUR ALLER PLUS LOIN

Diagnostic d'une ou **un CRHA | CRIA**

02 Évaluer la situation

A. Mandater une ou un CRHA | CRIA pour interpréter les données :

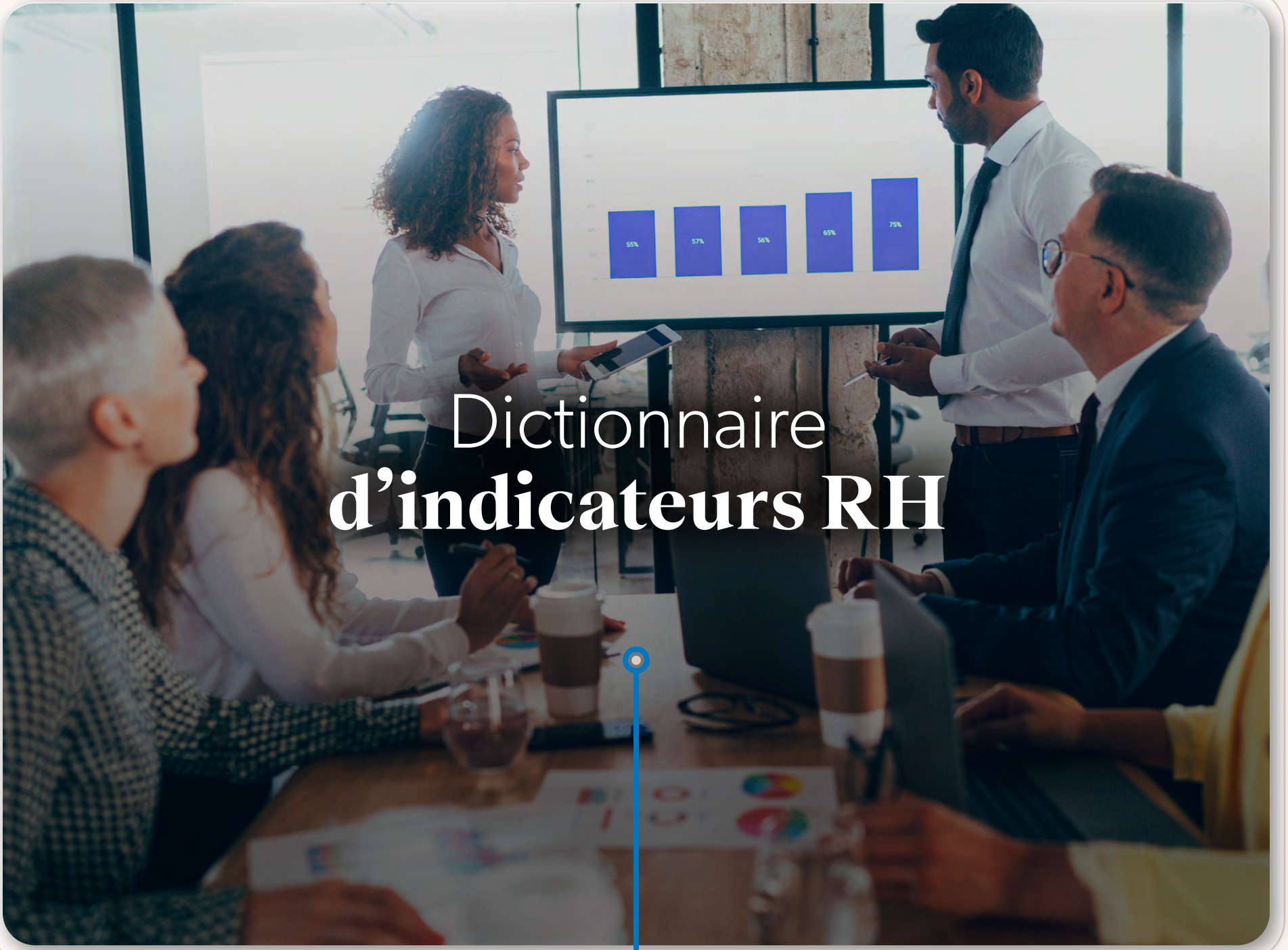
1. Quel cadre (théorique, légal, etc.) permet d'analyser la situation?
2. Quel est l'enjeu principal?
3. Quels sont les enjeux secondaires?

B. Recenser les risques

En fonction de l'interprétation des données, quels sont les risques à prévoir à court, moyen et long terme sans intervention ou avec la mauvaise intervention? Ils doivent être communiqués par le rapport.

03 Émettre des recommandations à l'intention du conseil d'administration

Proposer plusieurs pistes possibles d'intervention en précisant celle ayant de plus de valeur en regard de l'évaluation (cette piste constitue la recommandation).



Dictionnaire d'indicateurs RH

Dictionnaire **d'indicateurs RH**

Vous trouverez dans le présent document une définition détaillée des indicateurs de performance qui ont été recensés. Ce dictionnaire fournit une liste d'indicateurs en ressources humaines avec définition, formule et commente l'utilisation de chaque indicateur. Ceci a été fait dans le but de permettre une compréhension uniforme de toutes les parties concernées.

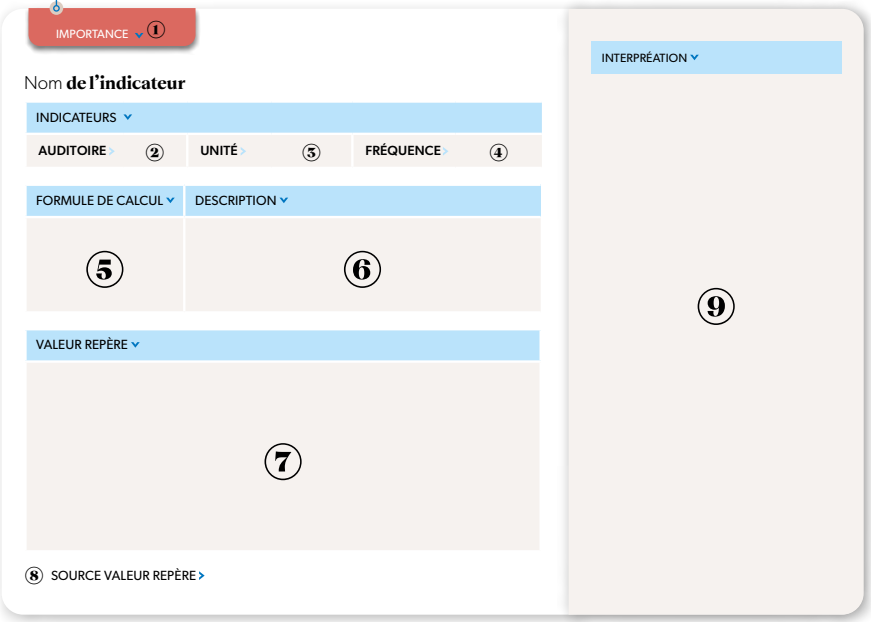
Légende | Les niveaux d'importance

● **Obligatoire : La collecte de données statistiques de l'indicateur RH est essentielle à influer sur les enjeux RH de l'organisation.**

● **Facultatif : La collecte de données statistiques de l'indicateur RH est optionnelle pour poser un diagnostic sur les enjeux RH de l'organisation.**

Explication sur chacun des champs du dictionnaire :

1. IMPORTANCE > : indique la capacité de l'indicateur à influer sur les résultats RH et d'affaires (obligatoire, facultatif).
2. AUDITOIRE > : indique à qui sera diffusé l'indicateur.
3. UNITÉ > : indique le format dans lequel l'indicateur est présenté (compte total, moyenne, jours, dollars, pourcentage, etc.).
4. FRÉQUENCE > : indique la fréquence de diffusion de l'indicateur (peut aussi indiquer la fréquence d'actualisation).
5. FORMULE DE CALCUL > : indique comment l'indicateur est calculé en listant les différentes composantes du calcul (données et construction du calcul).
6. DESCRIPTION > : décrit succinctement l'indicateur (le but, sa construction et ses faits saillants).
7. VALEURS REPÈRES > : lorsque possible, des valeurs repères sont établies pour contribuer à une meilleure interprétation des résultats.
8. SOURCE VALEUR REPÈRE > : indique la source d'où proviennent les valeurs repères déterminées à la case précédente.
9. INTERPRÉTATION > : précise l'utilisation de l'indicateur ainsi que les détails supplémentaires reliés à cet indicateur.



L'Ordre a travaillé avec l'équipe de Kara[1], spécialistes de l'analytique RH, dans l'élaboration des indicateurs et afin de fournir certaines valeurs repères.

[1] Autrefois Syntel capital humain, Kara est le partenaire de l'Ordre pour le Baromètre RH, un outil comparatif destinés aux CRHA | CRIA.

DICTIONNAIRE D'INDICATEURS RH | FAMILLE

Accomplissement **de la mission de l'organisation**

OBLIGATOIRE

Indicateur **de finalité**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Année	**Conseil d'administration**	**Annuelle ou au besoin**

L'INDICATEUR DE FINALITÉ :
L'indicateur de finalité doit être élaboré en fonction de la raison d'être de l'organisation. Il vise à évaluer l'évolution de l'organisation dans l'atteinte de sa mission.

Cette mission diffère dans un contexte privé, où la raison d'être est la génération de profits, que dans le secteur public où la mission est le déploiement de services publics de qualité. Les exemples fournis sont donc à titre indicatif.

FORMULE DE CALCUL

EXEMPLE 1 — ENTREPRISE PRIVÉE
Évolution des profits = profits de l'année X - profits de l'année précédente

EXEMPLE 2 - ORGANISATION PUBLIQUE, SERVICE D'ENSEIGNEMENT
Évolution du taux de diplomation des élèves = taux de diplomation et de qualification année X - taux de diplomation année précédente

DESCRIPTION

Dans l'exemple 1, la progression de l'indicateur de finalité **Évolution des profits** démontre une situation favorable par rapport à la raison d'être de l'entreprise. La stagnation des profits dans un contexte économique difficile peut également représenter une situation positive.

Dans l'exemple 2, la progression de l'indicateur de finalité **Évolution du taux de diplomation** est une situation favorable par rapport à la raison d'être d'une organisation comme un centre de services scolaire dont la mission est d'offrir des services d'éducation à la population.

VALEUR REPÈRE

Les valeurs repères des indicateurs de finalité sont propres à chaque organisation ou proviennent des comparables identifiables par cette organisation.

SOURCE VALEUR REPÈRE : Sans objet

INTERPRÉTATION

L'indicateur de finalité renseigne sur l'évolution de la performance de l'organisation par rapport à sa raison d'être première. Il doit toutefois faire l'objet d'une interprétation qui tient compte à la fois du contexte (économique, social, etc.) et des autres indicateurs.

OBLIGATOIRE

Indicateur **de moyen**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Année	**Conseil d'administration**	**Annuelle ou au besoin**

L'INDICATEUR DE MOYEN :
L'indicateur de moyen sert à mesurer l'efficacité des moyens mis en œuvre pour accomplir la mission première de l'organisation.

Les indicateurs de moyens sont liés aux indicateurs de finalité. En effet, les moyens mis en place dépendent largement des objectifs poursuivis par l'organisation.

FORMULE DE CALCUL

EXEMPLE 1 — ENTREPRISE PRIVÉE
Évolution des ventes = Ventes période X-ventes période précédente

EXEMPLE 2 - ORGANISATION PUBLIQUE, SERVICE D'ENSEIGNEMENT
Évolution du % de mobilisation du corps enseignant = % de mobilisation du corps enseignant année X — % de mobilisation du corps enseignant année précédente

DESCRIPTION

Dans l'exemple 1, l'entreprise a pour mission première de réaliser des profits. Un des indicateurs de moyen pouvant être utilisé est l'**évolution des ventes**. En effet, une progression des ventes signifie un apport en capital susceptible de générer davantage de profits.

Dans l'exemple 2, l'organisation publique qui prodigue des services d'enseignement à la population a pour objectif d'augmenter le taux de diplomation. Un des indicateurs de moyens pouvant être utilisés est le **taux de mobilisation du corps enseignant**. En effet, l'indicateur de moyen est susceptible d'avoir un effet sur l'objectif principal de diplomation.

VALEUR REPÈRE

Les valeurs repères des indicateurs de moyen sont propres à chaque organisation ou proviennent des comparables identifiables par cette organisation.

SOURCE VALEUR REPÈRE : Sans objet

INTERPRÉTATION

L'indicateur de moyen renseigne sur la contribution des mesures mises en place pour l'atteinte de la mission première. Il doit toutefois faire l'objet d'une interprétation qui tient compte à la fois du contexte (économique, social, etc.) et des autres indicateurs.

DICTIONNAIRE D'INDICATEURS RH | FAMILLE

Démographie **et contribution**

OBLIGATOIRE

Ancienneté **moyenne**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Année	**Conseil d'administration**	**Annuelle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
Somme de l'ancienneté des personnes employées/ Nombre total de personnes employées	L'ancienneté moyenne est la somme de l'ancienneté des personnes qui occupent un emploi au sein de l'organisation au moment de la dernière journée de la période de référence, divisée par le nombre total de personnes pour la même période de référence.

VALEUR REPÈRE

Valeur minimale : 0 à 1 an (secteur d'activité à fort roulement ou entreprise en démarrage)

Valeur maximale : 20 à 30 ans (secteur public et entreprise familiale)

L'ancienneté moyenne varie avec le secteur d'activité, la taille de l'organisation, sa culture ainsi que selon ses objectifs organisationnels..

SOURCE VALEUR REPÈRE : Basée sur l'expertise de l'équipe Kara dans le domaine des indicateurs de performance RH

INTERPRÉTATION

L'ancienneté moyenne des personnes employées est un indicateur important pour comprendre la stabilité de la main-d'œuvre, la rétention du personnel et la culture d'entreprise. Une valeur élevée peut indiquer une certaine stabilité et loyauté et représenter un indicateur positif de l'entreprise. Cependant, une ancienneté moyenne basse peut signifier un roulement élevé et nécessiter des efforts pour améliorer la rétention.

Il faut inclure cet indicateur lors de l'étude de la rétention du personnel. L'ancienneté de chaque personne employée est différente, mais en utilisant cet indicateur et en le comparant avec des données historiques, il est possible de déceler si la base de personnes employées est stable ou bien changeante. Cet indicateur est nécessaire pour faire un exercice de planification des effectifs et aussi pour s'assurer de la pertinence de ses pratiques de rétention.

Une ancienneté moyenne élevée n'indique pas nécessairement que les personnes employées sont mobilisées, qu'elles sont satisfaites, loyales ou productives, mais simplement qu'elles demeurent à l'emploi.

OBLIGATOIRE

Pyramide **des âges**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Nombre	Conseil d'administration	Annuelle

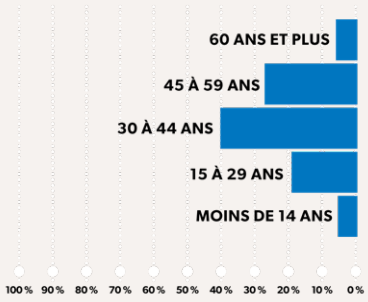
FORMULE DE CALCUL

Nombre de personnes employées pour chacune des tranches d'âge suivantes :

- Moins de 14 ans
- 15 à 29 ans
- 30 à 44 ans
- 45 à 59 ans
- 60 ans et plus

DESCRIPTION

EXEMPLE DE PYRAMIDE DES ÂGES



Ces données montrent graphiquement la répartition des personnes employées dans la pyramide des âges.

VALEUR REPÈRE

Au Québec, le travail des enfants âgés de moins de 14 ans est illégal sauf dans certaines conditions.

La pyramide des âges devrait suivre la population globale de la société dans laquelle on évolue : https://statistique.quebec.ca/vitrine/vieillissement/themes/population/pyramide-ages-animee

SOURCE VALEUR REPÈRE : https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/conditions-travail/statuts-particuliers/travail-jeunes

INTERPRÉTATION

La pyramide des âges permet de comparer la répartition des âges dans l'organisation avec celle de la société en général. Elle permet de constater si des efforts de relève doivent être planifiés afin de pallier au risque de manque de ressources humaines (par exemple si une proportion de la main-d'œuvre employée est plus grande que la proportion de la population, on peut entrevoir un risque de retraite, mais également une réduction du bassin de recrutement à venir).

La pyramide des âges permet également de repérer la présence de personnes employées âgées de moins de 14 ans, afin notamment d'assurer la conformité aux lois sur le travail des enfants.

OBLIGATOIRE

Taux de rendement **du capital humain**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Ratio	**Conseil d'administration**	**Annuelle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
(Revenus totaux – [Dépenses d'exploitation – Coût total de la main-d'œuvre])/Coût total de la main-d'œuvre	Cet indicateur se concentre expressément sur la contribution de la main-d'œuvre à la création de valeur et aux bénéfices de l'organisation.

VALEUR REPÈRE

Fabrication : 2 à 3
Commerce de détail, restauration, hébergement : 1 à 2
Finance et assurances : 3 à 4
Commerce de gros, transport et entreposage : 2 à 3
Services professionnels, scientifiques et techniques : 1 à 2

SOURCE VALEUR REPÈRE : Baromètre RH+ (données 2021-2022)

INTERPRÉTATION

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 personnes employées (extrant) par rapport à l'investissement fait dans ces dernières (intrant).

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 1,00 $ investi dans la main-d'œuvre, 1,20 $ sont retournés à l'entreprise (sous forme de revenus). Ce ratio permet de démontrer que la main-d'œuvre n'est pas une dépense, mais une source de revenus.

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 soutenir la création de valeur de ses personnes employées.

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

ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION DE L'ORGANISATION
DÉMOGRAPHIE ET CONTRIBUTION
ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION
RÉTENTION
TEMPS DE TRAVAIL
RECRUTEMENT
RÉMUNÉRATION
SANTÉ ORGANISATIONNELLE ET SST
DÉVELOPPEMENT ET FORMATION
RELÈVE
CLIMAT DE TRAVAIL

FACULTATIF

Revenu généré par **personne employée**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Dollar	**Conseil d'administration**	**Annuelle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
Revenus totaux/Nombre total de personnes employées	Cet indicateur est une mesure financière qui évalue la productivité ou l'efficacité de la main-d'œuvre d'une organisation en examinant les revenus totaux générés par l'organisation par rapport au nombre de personnes qu'elle emploie.

VALEUR REPÈRE

Technologie de l'information : 80 000 $ à 200 000 $
Finance et assurance : 175 000 $ à 350 000 $
Fabrication : 75 000 $ à 175 000 $
Commerce de détail : 40 000 $ à 150 000 $

SOURCE VALEUR REPÈRE : Basée sur l'expertise de l'équipe Kara dans le domaine des indicateurs de performance RH

INTERPRÉTATION

Cet indicateur permet de quantifier la contribution moyenne de chaque personne employée aux résultats financiers de l'organisation.

Le revenu par personne permet de répondre à des questions telles que : « En moyenne, combien d'argent génère chaque personne employée pour l'organisation? » Cela peut être particulièrement utile pour comparer la performance entre les organisations d'un même secteur ou de taille équivalente. Une valeur élevée de revenu par personne indique généralement une grande efficacité ou une forte productivité de la main-d'œuvre. Cela peut être le résultat d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, de processus de travail efficaces ou d'une stratégie commerciale réussie.

Cependant, notons que le revenu par personne peut varier considérablement d'un secteur d'activité à l'autre et en fonction de la nature des activités de l'entreprise, du statut de ses activités (démarrage, creux de vague, etc.). Par exemple, une entreprise de haute technologie peut avoir un revenu par personne beaucoup plus élevé qu'une entreprise de services, en raison de la nature différente de leurs opérations.

Cet indicateur suit le volume de ventes généré pour chaque personne, mais il n'aborde pas la création de valeur générée par chaque personne. Il est possible que les revenus par personne augmentent, mais que les dépenses augmentent encore plus rapidement. Il faut donc être prudent. Il est toujours préférable de suivre plusieurs indicateurs pour avoir un portrait plus complet de la situation.

DICTIONNAIRE D'INDICATEURS RH | FAMILLE

Équité, diversité **et inclusion**

Attention !

La collecte d'informations au moyen d'un questionnaire d'autodéclaration en EDI comporte des risques qui nécessitent des précautions.

1. Soumettre les questionnaires de manière volontaire et anonyme, et en préservant la confidentialité des personnes répondantes.
2. Protéger des renseignements personnels collectés, notamment en limitant l'accès aux informations recueillies. L'accès devrait être limité à une ou deux personnes désignées au sein de l'organisation; idéalement, ce ne sont pas les mêmes personnes que celles responsables des décisions administratives et disciplinaires concernant les personnes employées.
3. S'assurer d'un lien direct entre les informations demandées et certains besoins réels et effectifs de l'employeur, à travers, entre autres, sa stratégie EDI.

POUR TOUS LES DÉTAILS, CONSULTEZ L'AVIS COMPLET

Risques de l'utilisation des questionnaires d'auto déclaration en EDI

OBLIGATOIRE

Indice de représentativité **de la population**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Pourcentage (%)	**Conseil d'administration**	**Annuel**

FORMULE DE CALCUL

Calculer l'indice de représentativité pour chacun des groupes suivants : femmes, autochtones, en situation de handicap, personnes appartenant à une minorité visible, LGBTQ+

INDICE DE REPRÉSENTATIVITÉ PAR GROUPE :
pourcentage de personnes issues du groupe z – taux de représentation dans la population du groupe z

INDICE DE REPRÉSENTATIVITÉ :
additionner les indices de représentativité pour chacun des groupes et diviser par le nombre de groupe (5)

DESCRIPTION

L'indice moyen de représentativité compare le taux de présence de personnes issues de divers groupes sous-représentés dans l'organisation avec la représentativité de ces groupes dans la population.

VALEUR REPÈRE

La valeur souhaitée pour cet indicateur est de 0 signifiant que le taux de représentativité dans l'organisation est identique à celui de la population. Une valeur s'approchant du -1 signifie quant à elle une sous-représentation des groupes en quête d'équité dans l'organisation tandis qu'une valeur de +1 témoigne de leur surreprésentation.

SOURCE VALEUR REPÈRE : Collaboration Kara et Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2024

INTERPRÉTATION

L'indice de représentativité est un indicateur important pour évaluer la diversité au sein de l'organisation. Il peut être utilisé pour surveiller et mesurer les progrès vers l'accès à l'égalité à l'emploi. Une organisation avec un pourcentage de personnes issues des groupes en quête d'équité semblable à ce qui est recensé dans la population est plus représentative de la société dans laquelle elle évolue.

Il faut noter que l'indice de représentativité est une mesure globale qui ne prend pas en compte la répartition de ces personnes dans différents postes ou paliers hiérarchiques de l'organisation. D'autres analyses, par type de poste notamment, pourraient s'avérer utiles pour assurer l'accessibilité des personnes issues des groupes en quête d'équité à tous les types de postes.

L'objectif principal devrait être de créer un environnement de travail inclusif où les personnes employées, peu importe leurs caractéristiques ou leurs origines, ont des possibilités égales et sont valorisées pour leurs compétences et leurs contributions.

ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION DE L'ORGANISATION
DÉMOGRAPHIE ET CONTRIBUTION
ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION
RÉTENTION
TEMPS DE TRAVAIL
RECRUTEMENT
RÉMUNÉRATION
SANTÉ ORGANISATIONNELLE ET SST
DÉVELOPPEMENT ET FORMATION
RELÈVE
CLIMAT DE TRAVAIL

OBLIGATOIRE

Sentiment **d'inclusion**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Pourcentage (%)	**Conseil d'administration**	**Selon la fréquence des sondages**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
Selon la formulation utilisée dans le sondage	Cet indicateur mesure la perception qu'ont les personnes employées d'être incluses dans l'organisation, malgré leurs différences (sentiments d'acceptation sociale[2]).

VALEUR REPÈRE

Les données repères publiques sont rares. L'idéal est de comparer les résultats de l'organisation avec elle-même au fil du temps.

Cependant, il peut être intéressant de connaître les valeurs associées à certains indicateurs d'inclusion sociale des groupes ethnoculturels du Canada, notamment, le sentiment d'appartenance à sa communauté qui peut être un point de départ pour comparer à la dynamique organisationnelle.

Valeur minimale : 65 à 72 %
Valeur maximale : 84 à 87 %

SOURCE VALEUR REPÈRE :

Statistique Canada, recensements de la population, 2006 et 2016; Enquête nationale auprès des ménages, 2011.

Statistique Canada, Enquête sociale générale — Identité sociale, 2020.
https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-607-x/71-607-x2023010-fra.htm

[2] Simard, V. (2021). Manipuler le sentiment d'inclusion sociale de façon expérimentale : Quand l'important n'est pas seulement de participer. https://archipel.uqam.ca/14455/1/D3984.pdf

INTERPRÉTATION

Le sentiment d'inclusion mesure la perception qu'ont les personnes employées d'être incluses dans l'organisation, malgré leurs différences. La personne qui se sent incluse sera plus disposée à déployer ses talents et à livrer une performance au meilleur de ses capacités.

Le sentiment d'inclusion est généralement calculé à l'aide de sondages auprès des employées et employés, dans lesquels ils sont invités à évaluer leur degré d'inclusion en regard de leurs différences. Les questions peuvent porter sur divers aspects, comme les mesures générales, les politiques en matière d'inclusion, les mesures concrètes (de dotation, promotion, rémunération, etc.), la relation avec les collègues et les supérieurs, etc. La formule pour calculer le taux d'inclusion est basée sur les réponses des employées et employés aux questions du sondage. Elle peut varier en fonction de la méthodologie utilisée pour mesurer l'inclusion, mais elle implique généralement une moyenne ou une somme pondérée des réponses.

Un sentiment d'inclusion élevé indique que les employées et employés se sentent acceptés tels qu'ils sont. Cela peut avoir un effet positif sur la productivité, la rétention du personnel et la performance globale de l'entreprise. En revanche, un taux d'inclusion faible peut indiquer des problèmes potentiels comme les conflits, le désengagement du personnel, la perte de productivité, l'absentéisme accru et la rétention difficile.

FACULTATIF

Pourcentage **de femmes**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Pourcentage (%)	**Conseil d'administration**	**Annuelle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
(Nombre total de femmes/ Nombre total de personnes employées) x 100	Le pourcentage de femmes dans une organisation est une mesure qui indique la proportion de femmes parmi l'ensemble des personnes employées par une organisation.

VALEUR REPÈRE

Valeur minimale : 5 à 30 % dans l'industrie manufacturière, la construction, la technologie et autres secteurs similaires.

Valeur maximale : 60 à 70 % dans les soins de santé, l'éducation, le commerce de détail, et la mode.

Les femmes constituent 50,6 % de la population canadienne et sont actives dans une proportion de 76,5 % (25 à 64 ans). Au Québec, le taux d'activité chez les femmes (15 ans et plus) était de 88,5 % en novembre 2023. Dans les deux cas, le taux d'activité des femmes, donc de disponibilité au travail, est légèrement inférieur à celui des hommes.

SOURCE VALEUR REPÈRE : Données recensées par Kara (Le pourcentage de femmes varie avec le secteur d'activité, la taille de l'organisation, sa culture, etc.)

TAUX D'ACTIVITÉ DES FEMMES

Statistique Canada, *La riche diversité des femmes au Canada*, (novembre 2023)
https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/4652-la-riche-diverse-des-femmes-au-canada (consulté le 3 janvier 2024)

Caractéristiques de la population active selon les provinces, données désaisonnalisées (consulté le 3 janvier 2024)
https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410028703&pickMembers%5B0%5D=3.3&pickMembers%5B1%5D=4.6&cubeTimeFrame.startMonth=11&cubeTimeFrame.startYear=2023&referencePeriods=20231101%2C2023110

INTERPRÉTATION

Le pourcentage de femmes est un indicateur important pour évaluer la diversité au sein de l'organisation. Il peut être utilisé pour surveiller et mesurer les progrès vers l'accès à l'égalité d'emploi. Une organisation avec un pourcentage de femmes semblable à ce qui est recensé dans la population est plus représentative de la société dans laquelle elle évolue, ce qui peut être un atout sur les plans de la créativité et de l'innovation.

Cependant, notons que le pourcentage de femmes est une mesure globale qui ne prend pas en compte la répartition des femmes dans différents postes ou paliers hiérarchiques de l'organisation. Il convient donc de compléter cette mesure par des analyses plus détaillées, telles que la répartition des genres dans des postes de direction, les écarts de rémunération entre les genres et d'autres données pertinentes pour évaluer véritablement l'égalité des genres au sein de l'organisation.

Les organisations s'efforcent généralement d'atteindre un équilibre de genre qui reflète leur secteur d'activité, leur culture et leurs objectifs en matière de diversité et d'inclusion. Ce qui est considéré comme un pourcentage « acceptable » de femmes dépendra donc largement des circonstances propres à chaque organisation. L'objectif principal devrait être de créer un environnement de travail inclusif où les personnes employées, quel que soit leur genre, ont des possibilités égales et sont valorisées pour leurs compétences et leurs contributions.

FACULTATIF

Pourcentage de personnes **en situation de handicap**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Pourcentage (%)	**Conseil d'administration**	**Annuelle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
(Nombre total de personnes handicapées/Nombre total de personnes employées) x 100	Le pourcentage de personnes en situation de handicap dans une organisation est une mesure qui indique la proportion de personnes autodéclarées comme étant handicapées parmi l'ensemble des personnes employées d'une organisation.

VALEUR REPÈRE

La valeur repère pour cet indicateur devrait tendre vers le pourcentage recensé dans la population pour ce groupe.

CANADA : **22 %** de la population est en situation de handicap (2017). Ce nombre devrait augmenter en raison de la population vieillissante, des problèmes chroniques de santé et de l'évolution des attitudes face à l'auto-identification.

SOURCE VALEUR REPÈRE : Emploi et développement social Canada (2021). *L'inclusion des personnes en situation de handicap et l'accessibilité* (Infographie). https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/rapports/documents-information-edsc/inclusion-2021-infographie.html

INTERPRÉTATION

Le pourcentage de personnes en situation de handicap est un indicateur important pour évaluer la diversité au sein de l'organisation. Il peut être utilisé pour surveiller et mesurer les progrès vers l'accès à l'égalité à d'emploi. Une organisation avec un pourcentage équivalent de personnes en situation de handicap à ce qui est recensé dans la population est plus représentative de la société dans laquelle elle évolue et est susceptible d'avoir un effet significatif sur le sentiment d'appartenance.[3]

Cependant, notons que le pourcentage de personnes en situation de handicap est une mesure globale qui ne prend pas en compte la répartition des personnes en situation de handicap dans différents postes ou paliers hiérarchiques de l'organisation. D'autres analyses, par type de poste notamment, pourraient s'avérer utiles pour assurer l'accessibilité des personnes en situation de handicap à tous les types de postes.

L'objectif principal devrait être de créer un environnement de travail inclusif où les personnes employées, quel que soit leur handicap, ont des possibilités égales et sont valorisées pour leurs compétences et leurs contributions.

[3] Romuald Grouille, Daniel Leroy. Inclusion, reconnaissance et bien-être au travail : quelle articulation?. 21 Colloque international ISEOR en partenariat avec l'Academy Of Management, juin 2021, Paris (visioconférence), France. https://hal.science/hal-03434987v1/document

FACULTATIF

Pourcentage de personnes issues **des Premières Nations**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Pourcentage (%)	**Conseil d'administration**	**Annuelle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
(Nombre total de personnes issues des Premières Nations/Nombre total de personnes employées) x 100	Le pourcentage de personnes issues des Premières Nations dans une organisation est une mesure qui indique la proportion de personnes autodéclarées comme issues des Premières Nations parmi l'ensemble des personnes employées d'une organisation.

VALEUR REPÈRE

La valeur repère pour cet indicateur devrait tendre vers le pourcentage recensé dans la population pour ce groupe.

QUÉBEC : **1 %** de la population du Québec

CANADA : La plupart des Autochtones vivent en Ontario et dans l'Ouest canadien, mais ils représentent une plus grande proportion de la population globale dans les territoires (jusqu'à 50 % aux Territoires du Nord-Ouest).

SOURCE VALEUR REPÈRE : Gouvernement du Québec, Les 11 nations autochtones du Québec (14 juillet 2023). https://www.quebec.ca/gouvernement/portrait-quebec/premieres-nations-inuits/profil-des-nations/a-propos-nations/msg/3?cHash=fdf1c92a610601b2f2e62001cd88e1e5#c34503 (consulté le 6 décembre 2023)

INTERPRÉTATION

Le pourcentage de personnes issues des Premières Nations est un indicateur important pour évaluer la diversité au sein de l'organisation. Il peut être utilisé pour surveiller et mesurer les progrès vers l'accès à l'égalité d'emploi. Une organisation avec un pourcentage de personnes issues des Premières Nations semblable à ce qui est recensé dans la population est plus représentative de la société dans laquelle elle évolue.

Cependant, notons que le pourcentage de personnes issues des Premières Nations est une mesure globale qui ne tient pas compte de la répartition de ces personnes dans différents postes ou paliers hiérarchiques de l'organisation. D'autres analyses, par type de poste notamment, pourraient s'avérer utiles pour assurer l'accessibilité des personnes issues des Premières nations à tous les types de postes.

L'objectif principal devrait être de créer un environnement de travail inclusif où les personnes employées, quel que soit leur bagage culturel, ont des possibilités égales et sont valorisées pour leurs compétences et leurs contributions.

Certaines pratiques d'adaptation de la culture du travail, notamment en matière de relation hiérarchique, des méthodes de formation et de l'inclusion des pratiques culturelles[4] peuvent faciliter l'inclusion de personnes issues des Premières nations à titre d'employées et employés.

[4] Jeanne Desrochers-Arsenault, Jean-Michel Beaudoin, et Marie-Ève Dufour. 2022. Quel sens donner à la sécurisation culturelle pour la main-d'œuvre autochtone? Le contexte du secteur forestier québécois. *Canadian Journal of Forest Research*. **52**(8): 1119-1127. https://doi.org/10.1139/cjfr-2021-0277

FACULTATIF

Pourcentage de personnes issues **d'une minorité visible**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Pourcentage (%)	**Conseil d'administration**	**Annuelle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
(Nombre total de personnes issues des minorités ethniques ou visibles/ Nombre total de personnes employées) x 100	Le pourcentage de personnes issues des minorités ethniques ou visibles est une mesure qui indique la proportion de personnes issues des minorités ethniques ou visibles parmi l'ensemble des personnes employées d'une organisation.

VALEUR REPÈRE

La valeur repère pour cet indicateur devrait tendre vers le pourcentage recensé dans la population pour ce groupe.

QUÉBEC : près de **18 %** de la population active est composée de personnes issues d'une minorité visible. Ces personnes étaient soit noires (30 %), arabes ou asiatiques occidentales (24 %), latino-américaines (14 %), sud-asiatiques (10 %) ou chinoises (9 %).

SOURCE VALEUR REPÈRE : Institut de la statistique du Québec (2023), Portrait des personnes issues de minorités visibles sur le marché du travail au Québec en 2021. https://statistique.quebec.ca/fr/produit/publication/portrait-minorites-visibles-marche-travail-quebec-2021-apercu

INTERPRÉTATION

Le pourcentage de personnes issues de la diversité ethnoculturelle est un indicateur important pour évaluer la diversité au sein de l'organisation. Il peut être utilisé pour surveiller et mesurer les progrès vers l'accès à l'égalité d'emploi. Une organisation avec un pourcentage de personnes issues de la diversité ethnoculturelle semblable à ce qui est recensé dans la population est plus représentative de la société dans laquelle elle évolue.

« À ce jour, les opinions sur les incidences de la diversité ethnoculturelle au sein des organisations sont partagées. D'une part, des écrits montrent qu'un personnel diversifié peut s'avérer une source d'atouts, notamment en ce qui concerne l'innovation et la performance des organisations et des sociétés (Ofori-Dankwa et Julian, 2014; van Veelen et Ufkes, 2019). D'autre part, outre les défis de gestion liés aux conceptions nationales différentes dans le rapport au travail (Hofstede, 2010), un personnel diversifié peut aussi alimenter des préjugés qui entraînent des problèmes de communication, des tensions et des conflits nuisibles au développement d'une identité commune, ainsi qu'à l'altruisme, à la coopération, à la cohésion (Bove et Elia, 2017; Hogg, 2016; Pelled, 1996) et à la performance organisationnelle (Brodbeck et coll., 2011). »[5]

Il faut noter que le pourcentage de personnes issues d'une minorité visible est une mesure globale qui ne prend pas en compte la répartition de ces personnes dans différents postes ou paliers hiérarchiques de l'organisation. D'autres analyses, par type de poste notamment, pourraient s'avérer utiles pour assurer l'accessibilité des personnes issues d'une minorité visible à tous les types de postes.

L'objectif principal devrait être de créer un environnement de travail inclusif où les personnes employées, quelle que soit leur origine, ont des possibilités égales et sont valorisées pour leurs compétences et leurs contributions.

[5] Lachapelle, M., St-Onge, S. & Arcand, S. (2022). L'importance des schémas mentaux en matière de diversité : étude exploratoire auprès d'employeurs situés en région. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 77(1). https://doi.org/10.7202/1088555ar

FACULTATIF

Pourcentage de personnes issues **de la communauté LGBTQ+**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Pourcentage (%)	**Conseil d'administration**	**Annuelle**

FORMULE DE CALCUL

(Nombre total de personnes issues de la communauté LGBTQ+/Nombre total de personnes employées) x 100

DESCRIPTION

Le pourcentage de personnes issues de la communauté LGBTQ+ est une mesure qui indique la proportion de personnes issues de la communauté LGBTQ+ parmi l'ensemble des personnes employées d'une organisation.

VALEUR REPÈRE

La valeur repère pour cet indicateur devrait tendre vers le pourcentage recensé dans la population pour ce groupe.

CANADA : **4 %** de la population canadienne âgée de 15 ans ou plus s'identifiait à la communauté LGBTQ+ en 2018.

Le terme LGBTQ+ englobe les identités sexuelles lesbienne, gaie, bisexuelle, ou toute autre identité sexuelle minoritaire comme asexuelle ou pansexuelle, ainsi que les identités de genre minoritaires (identités transgenres et non binaires comme celles de personnes de genre queer, de genre fluide, pangenre ou agenre).

SOURCE VALEUR REPÈRE : Statistique Canada, Recensement de la population, 2021.
https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210615/dq210615a-fra.htm (consulté le 6 décembre 2023)

INTERPRÉTATION

Le pourcentage de personnes issues de la communauté LGBTQ+ est un indicateur important pour évaluer la diversité au sein de l'organisation. Il peut être utilisé pour surveiller et mesurer les progrès vers l'accès à l'égalité à l'emploi. Une organisation avec un pourcentage de personnes issues de la communauté LGBTQ+ semblable à ce qui est recensé dans la population est plus représentative de la société dans laquelle elle évolue.

Il faut noter que le pourcentage de personnes issues de la communauté LGBTQ+ est une mesure globale qui ne prend pas en compte la répartition de ces personnes dans différents postes ou paliers hiérarchiques de l'organisation. D'autres analyses, par type de poste notamment, pourraient s'avérer utiles pour assurer l'accessibilité des personnes issues de la communauté LGBTQ+ à tous les types de postes.

L'objectif principal devrait être de créer un environnement de travail inclusif où les personnes employées, quelle que soit leur identité de genre, ont des possibilités égales et sont valorisées pour leurs compétences et leurs contributions.

DICTIONNAIRE D'INDICATEURS RH | FAMILLE

Rétention

OBLIGATOIRE

Taux de vacance **de poste**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Pourcentage (%)	**Conseil d'administration**	**Trimestrielle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
(Nombre de postes vacants/ Nombre total de postes disponibles) x 100	Le taux de vacance de poste est une mesure qui indique la proportion de postes vacants par rapport au nombre total de postes disponibles au sein d'une organisation.

VALEUR REPÈRE

Valeur minimale : près de 0 % (industrie où la demande de main-d'œuvre est faible)
Valeur maximale : 10 à 15 % (secteur technologie, soins de santé, ingénierie)

Selon Statistique Canada, le taux de vacances de poste au Canada s'établit à 4,4 %.

SOURCE VALEUR REPÈRE : Basée sur l'expertise de l'équipe Kara dans le domaine des indicateurs de performance RH

INTERPRÉTATION

Le taux de vacance de poste est un indicateur important pour évaluer la capacité de l'organisation à pourvoir ses postes ouverts. Un taux de vacance de poste élevé peut indiquer un problème de recrutement, une demande accrue de main-d'œuvre, un roulement élevé ou d'autres facteurs qui peuvent affecter la productivité et les opérations de l'organisation.

En revanche, un taux de postes vacants faible peut indiquer que l'organisation a réussi à pourvoir efficacement ses postes disponibles, mais cela peut aussi signifier que l'entreprise est en sous-effectif et peut avoir besoin d'embaucher davantage pour répondre à la demande.

Il est important de surveiller régulièrement le taux de vacance de poste, car il peut avoir une incidence sur la planification de la main-d'œuvre, les coûts de recrutement, la charge de travail des employées et employés actuels, de même que la qualité des services fournis par l'organisation. Un équilibre approprié entre les postes vacants et les effectifs est souvent essentiel au bon fonctionnement d'une organisation.

Il faut noter que le taux de vacance de poste n'est qu'un indicateur partiel de la situation de recrutement d'une entreprise. Un taux de vacance de poste élevé peut indiquer que l'entreprise a du mal à trouver les bons éléments ou à pourvoir rapidement ses postes, ce qui peut entraîner des retards opérationnels. D'un autre côté, un taux de vacance de poste très bas peut masquer d'autres problèmes, comme la surcharge de travail des employées et employés actuels. Pour évaluer la situation de recrutement, il est souvent utile de combiner le taux de vacance de poste avec d'autres données, telles que la qualité du service, la satisfaction du personnel et les délais de recrutement.

ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION DE L'ORGANISATION
DÉMOGRAPHIE ET CONTRIBUTION
ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION
RÉTENTION
TEMPS DE TRAVAIL
RECRUTEMENT
RÉMUNÉRATION
SANTÉ ORGANISATIONNELLE ET SST
DÉVELOPPEMENT ET FORMATION
RELÈVE
CLIMAT DE TRAVAIL

OBLIGATOIRE

Taux de roulement **total**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Pourcentage (%)	**Conseil d'administration**	**Trimestrielle**

FORMULE DE CALCUL

(Nombre de départs/ Nombre moyen de personnes employées *) X 100

* Nombre moyen de personnes employées = (Nombre de personnes en début de période + Nombre de personnes à la fin de la période)/2

DESCRIPTION

Le taux de roulement total est une mesure qui indique le pourcentage de personnes employées qui quittent une organisation au cours d'une période donnée par rapport à l'effectif total moyen de l'organisation pendant cette même période. On inclut dans le calcul tous les types de départs (volontaires et involontaires).

VALEUR REPÈRE

DONNÉES MOYENNES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

- **Construction :** 29 à 30 %
- **Fabrication :** 27 à 33 %
- **Commerce de détail, restauration, hébergement :** 50 à 60 %
- **Finance et assurances :** 14 à 16 %
- **Commerce de gros, transport et entreposage :** 35 à 40 %
- **Services professionnels, scientifiques et techniques :** 21 à 27 %
- **Administration publique et parapublique :** 20 à 23 %

SOURCE VALEUR REPÈRE : Baromètre RH+ (données 2021-2022)

INTERPRÉTATION

Le taux de roulement total est un indicateur clé de la stabilité de la main-d'œuvre au sein d'une organisation. Il peut être utilisé pour évaluer l'attrition de l'organisation, mesurer les coûts associés au remplacement des personnes employées, déterminer les tendances de départ, et évaluer l'efficacité des politiques de rétention et de gestion des ressources humaines. Un certain taux de roulement est idéal et surtout nécessaire. Les personnes employées provenant de l'externe apportent à l'organisation de nouvelles idées et de nouvelles perspectives. Un certain roulement peut aussi indiquer que des personnes employées non performantes quittent l'organisation, d'où l'importance de faire des analyses plus poussées en mesurant le taux de démission, le taux de départ à la retraite et le taux de roulement involontaire. Cependant, l'élément à ne pas négliger est que le roulement peut devenir coûteux pour l'organisation. 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 la qualité du service et causer ainsi une baisse de satisfaction de la clientèle en plus d'avoir un effet négatif sur le moral des autres personnes employées. C'est pourquoi il est toujours bon de traduire le taux de roulement en dollars pour ainsi communiquer les répercussions sur les résultats financiers.

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

ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION DE L'ORGANISATION
DÉMOGRAPHIE ET CONTRIBUTION
ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION
RÉTENTION
TEMPS DE TRAVAIL
RECRUTEMENT
RÉMUNÉRATION
SANTÉ ORGANISATIONNELLE ET SST
DÉVELOPPEMENT ET FORMATION
RELÈVE
CLIMAT DE TRAVAIL

OBLIGATOIRE

Coût du roulement **moyen**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Dollars	**Conseil d'administration**	**Annuelle**

FORMULE DE CALCUL

Somme (% du coût du roulement x salaires)/ Somme des départs

DESCRIPTION

Le coût du roulement moyen d'une personne employée est une mesure qui estime les coûts financiers associés au départ d'une ou d'un employé qui quitte l'organisation.

VALEUR REPÈRE

CATÉGORIE D'EMPLOI	COÛT DU ROULEMENT (POURCENTAGE DU SALAIRE ANNUEL)
Niveau d'entrée, non qualifié	30 à 50 %
Travailleur de production	40 à 70 %
Travailleur qualifié	75 à 100 %
Bureau/administration	50 à 80 %
Professionnel	75 à 125 %
Technicien	100 à 150 %
Ingénieur/spécialiste	200 à 300 %
Superviseur/chef d'équipe	100 à 150 %
Gestionnaire intermédiaire	125 à 200 %
Haute direction	200 à 400 %

SOURCE VALEUR REPÈRE : Jack J. Phillips, Patricia Pulliam Phillips, *Proving the value of HR : How and Why to Measure ROI*, pages 154-155

INTERPRÉTATION

Le roulement engendre des coûts considérables pour l'organisation. Il est important de pouvoir l'analyser, et ce, par service, groupe d'emploi et division. Le coût du roulement inclut : le coût d'embauche (recrutement, sélection), l'accueil, la formation, la rémunération, le coût de départ, la perte de productivité, les problèmes de qualité, l'insatisfaction de la clientèle, la perte d'expertise, le temps du gestionnaire, etc.

L'estimation du coût du roulement est faite à partir des travaux effectués par Jack. J. Phillips. Ainsi, pour chaque groupe d'emploi de l'organisation, on associe un pourcentage du salaire annuel de la personne employée qui quitte comme coût du roulement. Ce pourcentage peut varier de 30 à 400% du salaire de la personne qui quitte l'organisation.

On exclut habituellement du calcul les postes de stagiaire, d'étudiante ou étudiant ainsi que les postes temporaires.

ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION DE L'ORGANISATION
DÉMOGRAPHIE ET CONTRIBUTION
ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION
RÉTENTION
TEMPS DE TRAVAIL
RECRUTEMENT
RÉMUNÉRATION
SANTÉ ORGANISATIONNELLE ET SST
DÉVELOPPEMENT ET FORMATION
RELÈVE
CLIMAT DE TRAVAIL

FACULTATIF

Taux de roulement **volontaire**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Pourcentage (%)	**Conseil d'administration**	**Trimestrielle**

FORMULE DE CALCUL

(Nombre de départs volontaires/Nombre moyen de personnes employées *) X 100

* Nombre moyen de personnes = (Nombre de personnes en début de période + Nombre de personnes à la fin de la période)/2

DESCRIPTION

Le taux de roulement volontaire est une mesure qui indique le pourcentage de personnes employées qui quittent volontairement une organisation au cours d'une période donnée par rapport à l'effectif total moyen de l'organisation pendant cette même période. Les départs volontaires incluent les départs à la retraite et les démissions.

VALEUR REPÈRE

Construction : 20 %
Fabrication : 19 à 24 %
Commerce de détail, restauration, hébergement : 42 à 44 %
Finance et assurances : 11 à 12 %
Commerce de gros, transport et entreposage : 27 à 30 %
Services professionnels, scientifiques et techniques : 15 à 20 %
Administration publique et parapublique : 14 à 15 %

SOURCE VALEUR REPÈRE : Baromètre RH+ (données 2021-2022)

INTERPRÉTATION

Un départ volontaire est une décision prise par la personne employée, c'est-à-dire sans contrainte en raison d'un licenciement, d'une mise à pied ou d'autres raisons indépendantes de sa volonté.

Le taux de roulement volontaire est un indicateur essentiel pour comprendre les motivations et les tendances de départ des personnes employées au sein de l'organisation. Il peut aider les entreprises à évaluer la satisfaction du personnel, l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur, les perspectives de développement de carrière et d'autres facteurs qui influencent la décision des personnes employées de quitter leur emploi de leur plein gré.

Une augmentation du taux de roulement volontaire est le symptôme de certaines difficultés. C'est pourquoi il est intéressant de pouvoir approfondir les causes du roulement en analysant plus en détail les entrevues de départ. Le taux de roulement volontaire a tendance à suivre les cycles économiques. Donc, lorsque l'économie va bien, il augmente alors qu'il tend à diminuer lorsque l'économie va mal. Pour certaines organisations, il peut être intéressant de séparer le taux de roulement volontaire en taux de démission et taux de départ à la retraite.

FACULTATIF

Taux de roulement **involontaire**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Pourcentage (%)	**Conseil d'administration**	**Trimestrielle**

FORMULE DE CALCUL

(Nombre de départs involontaires/Nombre moyen de personnes employées *) X 100

* Nombre moyen de personnes = (Nombre de personnes en début de période + Nombre de personnes à la fin de la période)/2

DESCRIPTION

Le taux de roulement involontaire est une mesure qui indique le pourcentage de personnes employées qui quittent involontairement une organisation au cours d'une période donnée par rapport à l'effectif total moyen de l'organisation pendant cette même période.

VALEUR REPÈRE

Construction : 9 à 10 %
Fabrication : 7 à 9 %
Commerce de détail, restauration, hébergement : 11 à 17 %
Finance et assurances : 3 à 4 %
Commerce de gros, transport et entreposage : 8 à 10 %
Services professionnels, scientifiques et techniques : 6 à 7 %
Administration publique et parapublique : 6 à 9 %

SOURCE VALEUR REPÈRE : Baromètre RH+ (données 2021-2022)

INTERPRÉTATION

Le roulement involontaire résulte d'une décision prise par l'organisation qui, habituellement, est contre la volonté de la personne employée.

Le taux de roulement involontaire est un indicateur qui peut aider les entreprises à évaluer la stabilité de la main-d'œuvre et à comprendre les raisons pour lesquelles les personnes employées quittent involontairement l'organisation. Il peut être influencé par des facteurs comme la performance insatisfaisante, des problèmes de comportement, des restructurations d'entreprise, des licenciements économiques, des conflits internes, ou d'autres événements qui conduisent au départ des personnes employées contre leur volonté.

Un taux de roulement involontaire élevé peut indiquer des problèmes de gestion des ressources humaines, des conflits internes ou des difficultés économiques au sein de l'entreprise. Il peut également être préoccupant, car il peut entraîner des coûts liés au recrutement et à la formation de nouvelles recrues pour remplacer les personnes licenciées ou mises à pied.

L'analyse du taux de roulement involontaire peut aider les entreprises à cerner les domaines où des améliorations sont nécessaires pour minimiser les départs involontaires, à prendre des mesures pour améliorer la gestion des ressources humaines, et à maintenir une main-d'œuvre plus stable et productive.

FACULTATIF

Répartition des raisons **de départs par motif**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Pourcentage (%)	**Conseil d'administration**	**Trimestrielle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
(Nombre de départs [par motif]/Nombre de départs totaux) x 100	Le taux de roulement involontaire est une mesure qui indique le pourcentage de personnes employées qui quittent involontairement une organisation au cours d'une période donnée par rapport à l'effectif total moyen de l'organisation pendant cette même période.

VALEUR REPÈRE

Ne s'applique pas.

SOURCE VALEUR REPÈRE : Sans objet

INTERPRÉTATION

La répartition des départs par motif de personnes employées est un outil essentiel pour comprendre et améliorer la gestion des ressources humaines au sein de votre organisation. Cela permet de mieux comprendre les départs indésirables pour maintenir une main-d'œuvre stable et performante.

L'information peut être présentée par un histogramme ou par un graphique circulaire. Vous devriez cependant séparer les motifs de départs volontaires de ceux involontaires.

EXEMPLE DE CATÉGORIE DE RAISONS DE DÉPART À ADAPTER SELON L'ORGANISATION :

- Autres emplois (nouveaux défis)
- Changement de carrière ou retour aux études
- Conditions de travail
- Rémunération et avantages sociaux
- Culture et climat de travail
- Gestion et leadership
- Raisons personnelles ou familiales (maladie, stress, etc.)
- Localisation géographique du lieu de travail
- Manque de développement professionnel
- Manque de possibilité d'avancement
- Retraite

*Pour que le calcul de cet indicateur soit possible, il faudra s'assurer d'inclure systématiquement dans le processus de départ une compilation des motifs de départ.

ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION DE L'ORGANISATION
DÉMOGRAPHIE ET CONTRIBUTION
ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION
RÉTENTION
TEMPS DE TRAVAIL
RECRUTEMENT
RÉMUNÉRATION
SANTÉ ORGANISATIONNELLE ET SST
DÉVELOPPEMENT ET FORMATION
RELÈVE
CLIMAT DE TRAVAIL

DICTIONNAIRE D'INDICATEURS RH | FAMILLE

Temps **de travail**

OBLIGATOIRE

Nombre de jours perdus **par personne employée**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Jours — moyenne	**Conseil d'administration**	**Trimestrielle**

FORMULE DE CALCUL

Somme des jours d'absence circonstancielle/Nombre moyen de personnes employées*

* Nombre moyen de personnes = (Nombre de personnes en début de période + Nombre de personnes à la fin)

DESCRIPTION

Cet indicateur est une mesure qui évalue la quantité de jours que chaque personne employée passe en absence pour des raisons imprévues ou inattendues. (Cet indicateur exclut les mises à pied, grève ou lock-out.)

VALEUR REPÈRE

Fabrication : 5 à 6 jours
Commerce de détail, restauration, hébergement : 1 à 2 jours
Finance et assurances : 1 à 2 jours
Commerce de gros, transport et entreposage : 3 à 5 jours
Services professionnels, scientifiques et techniques : 2 à 3 jours
Administration publique et parapublique : 4 à 5 jours

SOURCE VALEUR REPÈRE : Baromètre RH+ (données 2021-2022)

INTERPRÉTATION

Il existe trois types d'absence : les absences statutaires (vacances, jours fériés), les absences circonstancielles et non prévisibles (maladie, retard, motif personnel, non autorisé) et les absences administratives (invalidité, parental, maternité). Pour cet indicateur, il faut tenir compte uniquement des absences circonstancielles. L'objectif de cet indicateur est de quantifier et de surveiller les absences imprévues qui peuvent avoir une incidence sur la continuité opérationnelle de l'organisation. Un nombre élevé de jours d'absence circonstancielle par personne employée peut entraîner des perturbations dans la productivité et nécessiter une gestion appropriée des ressources humaines pour faire face à ces absences.

Les absences circonstancielles peuvent avoir un effet significatif sur la productivité de l'organisation. Cette mesure aide à quantifier cet effet et à mettre en évidence les domaines où des actions peuvent être prises pour minimiser les perturbations. Par exemple, elle peut inciter l'organisation à mettre en place des politiques de retour au travail après une maladie pour encourager les employées et employés à revenir plus tôt. Les absences circonstancielles peuvent entraîner des coûts indirects importants, comme la perte de production, la nécessité de payer des heures supplémentaires au personnel de remplacement ou la nécessité de recourir à des travailleuses et travailleurs temporaires. En mesurant ces absences, l'organisation peut évaluer leur contrecoup financier et chercher des moyens de les réduire. Un nombre élevé de jours d'absence circonstancielle peut avoir un effet sur le moral du personnel et la culture organisationnelle. Cela peut également créer des tensions entre les employées et employés qui doivent assumer la charge de travail supplémentaire en l'absence de leurs collègues. En comprenant les causes de ces absences, l'organisation peut mettre en place des mesures pour améliorer le bien-être des personnes qu'elle emploie.

ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION DE L'ORGANISATION
DÉMOGRAPHIE ET CONTRIBUTION
ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION
RÉTENTION
TEMPS DE TRAVAIL
RECRUTEMENT
RÉMUNÉRATION
SANTÉ ORGANISATIONNELLE ET SST
DÉVELOPPEMENT ET FORMATION
RELÈVE
CLIMAT DE TRAVAIL

DICTIONNAIRE D'INDICATEURS RH | FAMILLE

Recrutement

OBLIGATOIRE

Nombre moyen de personnes **candidates par poste**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Nombre — moyenne	**Conseil d'administration**	**Trimestrielle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
Nombre total de candidatures/Nombre total de postes affichés	Cette mesure indique combien de personnes candidates ont soumis leur candidature pour un poste vacant dans l'organisation.

VALEUR REPÈRE

Valeur minimale : 0 à 1 (postes spécialisés)
Valeur moyenne : 20
Valeur maximale : 100 et plus (postes très recherchés ou postes d'entrée)

Le nombre de candidatures par poste varie selon le secteur d'activités, la taille de l'organisation, la demande sur le marché du travail, la notoriété de l'organisation, la localisation géographique et la qualité des offres d'emploi.

SOURCE VALEUR REPÈRE : Basée sur l'expertise de l'équipe Kara dans le domaine des indicateurs de performance RH

INTERPRÉTATION

Cette mesure est généralement utilisée dans le cadre du processus de recrutement pour évaluer la popularité d'un poste et la compétitivité du marché de l'emploi pour ce poste particulier. Calculée de manière globale, elle permet d'observer les effets des efforts de mesure d'attraction (notamment, la marque employeur).

Un nombre élevé de candidatures par poste peut indiquer que les postes dans l'organisation sont très recherchés, ce qui peut nécessiter un processus de sélection plus rigoureux. À l'inverse, un nombre faible de candidatures par poste peut indiquer que les postes de l'organisation sont moins attrayants pour les personnes candidates, ce qui peut nécessiter des efforts supplémentaires de recrutement pour attirer des profils de qualité. En utilisant cette mesure, les organisations peuvent adapter leurs stratégies de recrutement et d'affichage de poste pour mieux répondre aux besoins de leur marché de l'emploi concerné.

Le nombre moyen de candidatures par poste est également influencé par la manière dont le poste est annoncé, la notoriété de l'entreprise en tant qu'employeur, les exigences du poste, la rémunération proposée et d'autres facteurs analogues. Il est important de suivre cette mesure au fil du temps pour cerner les tendances et adapter la stratégie de recrutement en conséquence.

Le nombre de candidatures reçues ne tient pas compte de l'adéquation des compétences de personnes candidates avec les postes affichés.

ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION DE L'ORGANISATION
DÉMOGRAPHIE ET CONTRIBUTION
ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION
RÉTENTION
TEMPS DE TRAVAIL
RECRUTEMENT
RÉMUNÉRATION
SANTÉ ORGANISATIONNELLE ET SST
DÉVELOPPEMENT ET FORMATION
RELÈVE
CLIMAT DE TRAVAIL

FACULTATIF

Nombre de visites **sur la page Carrières**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Nombre	**Conseil d'administration**	**Mensuel**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
Nombre de visites sur la page Carrières de l'organisation par mois	Le nombre de visites sur la page Carrières d'une organisation est une mesure qui indique combien de personnes visitent la page ou la section Carrières du site web de l'entreprise.

VALEUR REPÈRE

Valeur minimale : 100 et moins par mois (petites entreprises jusqu'à 99 personnes et/ou les entreprises peu visibles)

Valeur maximale : 1 000 à 10 000 par mois (grandes entreprises bien établies — 500 personnes et plus, leaders du secteur, entreprises très recherchées)

Le nombre de visites sur la page Carrières varie avec la taille de l'organisation, la notoriété de l'organisation, la fréquence des offres d'emploi, les initiatives de recrutement et la demande sur le marché du travail.

SOURCE VALEUR REPÈRE : Basée sur l'expertise de l'équipe Kara dans le domaine des indicateurs de performance RH

INTERPRÉTATION

Cet indicateur est important pour évaluer l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur, ainsi que l'efficacité de la stratégie de recrutement et de communication de l'entreprise. Il permet aussi de mesurer la force de la marque employeur et de voir si des événements ponctuels ont des effets sur le bassin de talents.

À l'aide d'outils d'analyse web comme Google Analytics, l'organisation peut suivre le nombre de visiteurs uniques, de pages vues, de sessions, de sources de trafic, et d'autres données pertinentes expressément pour la section Carrières de son site web.

Le nombre de visites sur la page Carrières est essentiel pour évaluer la visibilité de l'entreprise sur le marché de l'emploi et la pertinence de ses offres d'emploi. Il peut aider l'organisation à comprendre l'efficacité de ses stratégies de marketing et de communication pour attirer des talents, ainsi que les canaux de recrutement qui fonctionnent le mieux. En fin de compte, une page Carrières fréquentée peut contribuer à attirer un bassin de talents qualifiés, à renforcer la notoriété de l'entreprise en tant qu'employeur et à améliorer la qualité globale des candidatures. Par conséquent, le suivi du nombre de visites sur la page Carrières est une pratique courante dans le domaine du recrutement et des ressources humaines. L'essentiel est de surveiller le nombre de visites au fil du temps pour évaluer les tendances et l'efficacité des efforts de recrutement et de communication. Il peut être plus pertinent de se concentrer sur la qualité des candidatures et la conversion des internautes en personnes candidates plutôt que de se fixer uniquement sur le nombre brut de visites.

ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION DE L'ORGANISATION
DÉMOGRAPHIE ET CONTRIBUTION
ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION
RÉTENTION
TEMPS DE TRAVAIL
RECRUTEMENT
RÉMUNÉRATION
SANTÉ ORGANISATIONNELLE ET SST
DÉVELOPPEMENT ET FORMATION
RELÈVE
CLIMAT DE TRAVAIL

DICTIONNAIRE D'INDICATEURS RH | FAMILLE

Rémunération

OBLIGATOIRE

Rémunération **moyenne**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Dollars	**Conseil d'administration**	**Trimestrielle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
Somme de la rémunération de toutes les personnes employées/Nombre total de personnes employées	La rémunération moyenne est une mesure qui représente la moyenne de la rémunération (y compris les salaires de base, les avantages sociaux, les primes, etc.) de l'ensemble des personnes employées.

VALEUR REPÈRE

RÉMUNÉRATION BRUTE HEBDOMADAIRE (AVANT LES RETENUES À LA SOURCE)

Construction : 1 509 $
Soins de santé et assistance sociale : 1 077 $
Fabrication : 1 330 $
Services d'enseignement : 1 188 $
Commerce de détail : 711 $
Services d'hébergement et de restauration : 488 $
Commerce de gros : 1 438 $
Services professionnels, scientifiques et techniques : 1 747 $
Administration publique : 1 553 $

SOURCE VALEUR REPÈRE : Statistique Canada — la rémunération et l'emploi salarié en bref : appli interactive (juillet 2023)

INTERPRÉTATION

La rémunération moyenne est un indicateur essentiel pour évaluer les coûts salariaux globaux de l'entreprise. Elle peut être utilisée pour comparer les seuils de rémunération entre différentes organisations ou secteurs d'activités, analyser les tendances salariales au fil du temps, établir des budgets de main-d'œuvre et prendre des décisions en matière de rémunération.

Cependant, notons que la rémunération moyenne peut être influencée par les écarts de rémunération entre les paliers hiérarchiques, les postes et les fonctions. Il s'agit d'une mesure agrégée qui ne tient pas compte de l'équité interne (structure salariale) et l'équité externe (marché) ni du processus de révision des salaires des personnes employées et des membres de la direction (en fonction de la performance et/ou de l'inflation). La conception, l'adaptation et l'implantation de tels outils constituent une tâche complexe requérant une expertise spécialisée. N'hésitez pas à mandater une ou un CRHA | CRIA.

PRÉVISIONS SALARIALES CRHA (rapport produit annuellement)

Échelles de traitement en vigueur dans la fonction publique québécoise (document gratuit sur le site du Conseil du trésor)

OBLIGATOIRE

Indice de dispersion **des rémunérations**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Année	**Conseil d'administration**	**Annuelle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
Rémunération globale du salaire le plus élevé/ rémunération globale du salaire le plus faible	L'indice de dispersion des rémunérations indique l'écart entre la rémunération globale du salaire le plus élevé et la rémunération globale du salaire le plus faible l'organisation.

VALEUR REPÈRE

Valeur cible : entre 5 et 10

SOURCE VALEUR REPÈRE : *« Shaping tomorrow's workplace by integrating self-determination theory: A literature review and recommendations. » Handbook of Self-Determination Theory Forest, J., Gradito Dubord, M.-A., Olafsen, A. H. & Carpentier, J. (2023)*

INTERPRÉTATION

L'indice de dispersion des rémunérations est un indicateur important de l'écart de dispersion des rémunérations dans l'organisation. Un écart au-delà de 10 est considéré comme une dispersion élevée et, toujours selon Forest et al. 2023, suggère un risque plus élevé de baisse des performances et une augmentation du taux de roulement.

Cet indicateur est également essentiel à une analyse des facteurs de contrecoups sociaux de l'organisation. « Sur le plan sociétal, une trop grande dispersion des rémunérations entraîne une diminution du bien-être, de la confiance sociale, de la mobilité sociale, de l'espérance de vie, de la santé des enfants, de l'alphabétisation et de la créativité, ainsi qu'une augmentation des homicides, de la consommation et de l'abus de substances (…), des taux d'obésité et de la pollution. » (Forest, J. et al., 2023)

À l'inverse, un ratio en deçà de 5 peut indiquer un manque de compétitivité sur le plan de la rémunération de la direction.

ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION DE L'ORGANISATION
DÉMOGRAPHIE ET CONTRIBUTION
ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION
RÉTENTION
TEMPS DE TRAVAIL
RECRUTEMENT
RÉMUNÉRATION
SANTÉ ORGANISATIONNELLE ET SST
DÉVELOPPEMENT ET FORMATION
RELÈVE
CLIMAT DE TRAVAIL

DICTIONNAIRE D'INDICATEURS RH | FAMILLE

Santé organisationnelle et SST

OBLIGATOIRE

Nombre de jours d'invalidité **par personne employée**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Jours — moyenne	**Conseil d'administration**	**Trimestrielle**

FORMULE DE CALCUL

Total des jours d'invalidité/ Nombre moyen de personnes employées *

*Nombre moyen = (Nombre de personnes au début de la période + Nombre de personnes à la fin de la période)/2

DESCRIPTION

Cet indicateur est une mesure qui évalue la quantité de jours d'absence d'une personne employée en raison d'une invalidité.

VALEUR REPÈRE

Fabrication : 5 à 6 jours
Commerce de détail, restauration, hébergement : 2 à 3 jours
Finance et assurances : 3 à 9 jours
Commerce de gros, transport et entreposage : 4 à 6 jours
Services professionnels, scientifiques et techniques : 2 à 3 jours
Administration publique et parapublique : 5 à 6 jours

SOURCE VALEUR REPÈRE : Baromètre RH+ (données 2021-2022)

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.

Cet indicateur vise à quantifier la durée pendant laquelle une personne employée est incapable de travailler en raison de problèmes de santé ou de blessures qui la rendent temporairement inapte à occuper son poste.

Cet indicateur aide l'organisation à gérer efficacement les ressources humaines, à minimiser les coûts, à soutenir la santé et le bien-être de son personnel et à planifier pour l'avenir en matière de gestion des talents.

OBLIGATOIRE

Taux de fréquence **d'accidents de travail**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Nombre	**Conseil d'administration**	**Trimestrielle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
(Somme des accidents avec perte de temps pour la période/Somme des heures travaillées pour la même période) X 200 000 heures	Cet indicateur est une mesure qui évalue le nombre d'accidents de travail enregistrés dans une organisation sur une période donnée. Elle est généralement calculée par rapport au nombre total d'heures travaillées par les employés au cours de cette période.

VALEUR REPÈRE

Valeur minimale : 0 à 1
Valeur maximale : 8 à 12

SOURCE VALEUR REPÈRE : Basée sur l'expertise de l'équipe Kara dans le domaine des indicateurs de performance RH

[6] À CE PROPOS :

1. Kowalski-Mcgraw, M., Green-McKenzie, J., Pandalai, S., & Schulte, P. (2017). Characterizing the Interrelationships of Prescription Opioid and Benzodiazepine Drugs With Worker Health and Workplace Hazards. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59, 1114–1126. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001154.
2. Asfaw, A., & Boden, L. (2020). Impact of workplace injury on opioid dependence, abuse, illicit use and overdose: a 36-month retrospective study of insurance claims. *Occupational and Environmental Medicine*, 77, 648 - 653. https://doi.org/10.1136/oemed-2020-106535.
3. Cheng, M., Sauer, B., Johnson, E., Porucznik, C., & Hegmann, K. (2013). Comparison of opioid-related deaths by work-related injury.. *American journal of industrial medicine*, 56 3, 308-16 . https://doi.org/10.1002/ajim.22138

INTERPRÉTATION

En plus d'être coûteux pour l'organisation, les accidents de travail entraînent des coûts sociaux et humains non négligeables. À titre d'exemple, ils peuvent augmenter le risque de dépendance aux opioïdes[6] notamment par la consommation pour le traitement de blessures.

Dans le calcul du nombre d'heures travaillées, il faut éviter de confondre les heures travaillées avec les heures payées. Il faut tenir compte des heures réellement travaillées et, par conséquent, exclure du calcul : les vacances, les jours fériés ou les jours de congé de maladie. Aussi, il faudra comptabiliser seulement une (1) seule heure, même si cette heure a été travaillée en heures supplémentaires et payée à temps et demi.

Pour avoir une idée plus complète de la situation des lésions professionnelles et mieux orienter les actions en prévention, il est préférable de calculer le taux de fréquence des accidents avec perte de temps. Plus le taux est élevé, plus la fréquence (nombre d'accidents du travail ou de maladies professionnelles, de rechutes, de récidives et d'aggravations) est importante. Un faible taux se rapprochant de zéro est interprété comme une faible fréquence d'accidents de travail et est associé à une performance positive en matière de santé et de sécurité du travail. De plus, une fréquence faible se reflète généralement sur le taux de cotisation à la CNESST ou autre assureur en la matière. Cet indicateur est principalement utilisé pour évaluer la performance de l'organisation en matière d'accidents de travail. Le service des RH pourra ainsi élaborer des stratégies de prévention des accidents du travail.

Cet indicateur devrait être utilisé de pair avec le taux de gravité afin de savoir si l'organisation s'améliore vraiment ou si l'amélioration n'est due qu'à l'effet de la chance. Habituellement, une organisation s'améliore si son taux de gravité diminue en même temps que son taux de fréquence. Cet indicateur ainsi que le taux de gravité aura une incidence sur la présence au travail des employées et employés, donc sur le taux d'absentéisme. De plus, pour analyser les résultats, il faut les comparer à ceux de votre secteur d'activités ainsi qu'à vos résultats précédents (semaine précédente, mois précédent et année précédente). Notez que le facteur de redressement de 200 000 est la constante la plus utilisée; elle équivaut à 100 personnes x 50 semaines x 40 heures.

FACULTATIF

Indice **de gravité**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Jours	**Conseil d'administration**	**Trimestrielle**

FORMULE DE CALCUL

Somme des jours perdus pour la période */
Somme des accidents avec pertes de temps

*Somme des jours perdus = nombre de jours d'absence des travailleuses et travailleurs accidentés de leur poste de travail régulier (inclure l'assignation temporaire)

DESCRIPTION

Cet indicateur nous informe sur le nombre moyen de jours perdus par accident pour la période étudiée.

VALEUR REPÈRE

Valeur minimale : 1 à 3
Valeur maximale : 6 à 10

SOURCE VALEUR REPÈRE : Basée sur l'expertise de l'équipe Kara dans le domaine des indicateurs de performance RH

INTERPRÉTATION

Il donne une bonne idée de la gravité des accidents qui se produisent dans l'organisation.

Comme le taux de fréquence, le nombre d'accidents sans perte de temps ne doit pas être inclus dans le calcul de l'indice de gravité puisqu'il nous informe sur la durée moyenne d'absence par lésion. Inclure les accidents sans perte de temps aurait pour effet de diluer l'indice de gravité, nous fournissant ainsi une fausse idée de la réalité. Le fait d'exclure du calcul les journées en assignation temporaire diminue artificiellement l'indice de gravité nous informant beaucoup plus sur la capacité à gérer les coûts des accidents que sur la gravité des événements.

DICTIONNAIRE D'INDICATEURS RH | FAMILLE

Développement **et formation**

OBLIGATOIRE

Taux d'adéquation **des compétences**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Pourcentage (%)	**Conseil d'administration**	**Annuelle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
(Nombre de personnes employées dont les compétences sont en adéquation avec leur poste/ Nombre total de personnes employées) x 100	Le taux d'adéquation des compétences des personnes employées est un indicateur qui évalue dans quelle mesure leurs compétences et leurs qualifications correspondent aux exigences et aux besoins du poste.

VALEUR REPÈRE

Valeur minimale : 75 à 85 %
Valeur maximale : 95 à 100 %

SOURCE VALEUR REPÈRE : Basée sur l'expertise de l'équipe Kara dans le domaine des indicateurs de performance RH

INTERPRÉTATION

Cet indicateur est important pour déterminer si l'entreprise dispose du bon ensemble de compétences parmi ses effectifs pour atteindre ses objectifs et réussir sa stratégie. Il sert à évaluer la correspondance entre les compétences des personnes employées et les exigences de leurs postes au sein de l'organisation. Il a plusieurs objectifs et applications importantes notamment :

- **Optimisation de la productivité** : en ayant des employées et employés dont les compétences sont bien adaptées à leurs postes, l'organisation peut s'attendre à une productivité accrue. Les employées et employés sont plus susceptibles d'accomplir leurs tâches de manière efficace et efficiente.
- **Réduction des coûts** : lorsque les employées et employés sont compétents et adéquats pour leurs postes, il y a moins de risque de performances médiocres, de retards ou d'erreurs coûteuses. Cela peut réduire les coûts de formation, de réparation d'erreurs et d'autres dépenses liées à la performance insatisfaisante.
- **Planification des besoins en formation** : en cernant les lacunes en matière de compétences à l'aide de cet indicateur, l'organisation peut planifier des programmes de formation ciblée pour aider son personnel à développer les compétences nécessaires pour exceller dans leurs postes.
- **Stratégie de recrutement et d'embauche** : l'indicateur peut aider à orienter la stratégie de recrutement en cernant les compétences particulières recherchées pour les postes vacants. Cela permet de cibler les personnes candidates qui correspondent le mieux aux besoins de l'entreprise.

C'est un outil intéressant pour maximiser l'efficacité opérationnelle, la satisfaction des employées et employés, de même que l'harmonisation stratégique au sein de l'organisation. Il aide à recenser les forces et les faiblesses en matière de compétences, à planifier les actions futures et à prendre des décisions éclairées en matière de recrutement, de développement des personnes employées et de gestion des ressources humaines.

OBLIGATOIRE

Investissement en formation **en pourcentage de la masse salariale**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Pourcentage (%)	**Conseil d'administration**	**Trimestrielle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
(Montant total investi en formation/Masse salariale) x 100	C'est un indicateur qui évalue la proportion des dépenses totales de formation par rapport à la masse salariale totale de l'organisation sur une période donnée, généralement sur une année.

VALEUR REPÈRE

Valeur minimale : 1 à 5 %
Valeur maximale : 6 à 10 %

SOURCE VALEUR REPÈRE : Basée sur l'expertise de l'équipe Kara dans le domaine des indicateurs de performance RH

INTERPRÉTATION

Cet indicateur permet de quantifier l'engagement de l'entreprise dans le développement des compétences de son personnel par rapport à la taille de sa main-d'œuvre.

Il est aussi utilisé dans le cadre de la Loi sur les compétences qui vise à améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre.

Plus ce pourcentage est élevé, plus l'entreprise consacre une part importante de ses ressources financières à la formation et au développement des compétences de son personnel.

LES AVANTAGES DE SUIVRE CET INDICATEUR COMPRENNENT :

- **Amélioration des compétences et de la performance** : un investissement substantiel dans la formation peut améliorer les compétences et les performances, ce qui peut contribuer à la croissance de l'entreprise.
- **Attraction et rétention des talents** : les employées et employés sont souvent attirés par les organisations qui investissent dans leur développement professionnel. Cela peut aider à attirer et à retenir des talents de haute qualité.
- **Amélioration de la productivité** : du personnel bien formé est généralement plus productif et efficace, ce qui peut avoir une influence positive sur la rentabilité de l'entreprise.

Il faut noter que le pourcentage optimal d'investissement en formation peut varier en fonction de la taille et de l'industrie de l'entreprise, de ses objectifs stratégiques et de sa culture organisationnelle. L'analyse de cette mesure doit être contextualisée pour prendre des décisions éclairées en matière de formation et de développement professionnel.

FACULTATIF

Investissement en formation **par personne employée**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Dollars — moyenne	**Conseil d'administration**	**Trimestrielle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
Montant total admissible en formation/Nombre total de personnes employées	Cet indicateur évalue le montant total investi par l'organisation pour la formation et le développement de compétences de son personnel divisé par le nombre total de personnes employées.

VALEUR REPÈRE

Valeur minimale : 500 $ à 1 000 $
Valeur maximale : 1 500 $ à 3 000 $

Valeur moyenne au Canada : 1014 $ (en 2021) selon le Conference Board of Canada

SOURCE VALEUR REPÈRE : Basée sur l'expertise de l'équipe Kara dans le domaine des indicateurs de performance RH

INTERPRÉTATION

Cet indicateur permet de déterminer combien, en moyenne, l'organisation consacre à la formation de chaque membre de son personnel. Il est utilisé pour mesurer et démontrer l'effort déployé en matière de formation. Il est aussi utilisé pour l'atteinte de la norme de 1 % de la masse salariale consacrée à la formation comme il est prévu dans la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

L'investissement en formation par personne employée est une mesure importante pour évaluer l'engagement de l'entreprise dans le développement des compétences de sa main-d'œuvre. Plus ce montant est élevé, plus l'entreprise consacre de ressources à la formation de chaque personne employée. Les avantages de suivre cet indicateur comprennent :

- **Évaluation de l'effort de formation** : il permet d'évaluer si l'organisation investit suffisamment dans le développement des compétences de sa main-d'œuvre par rapport à sa taille et à ses besoins.
- **Comparaison avec d'autres organisations** : il permet de comparer l'investissement en formation par personne employée avec d'autres entreprises du même secteur ou de la même taille pour évaluer la compétitivité en matière de développement des compétences.
- **Planification budgétaire** : il aide à planifier les budgets de formation en fonction du nombre de personnes employées et des objectifs de développement des compétences.

ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION DE L'ORGANISATION
DÉMOGRAPHIE ET CONTRIBUTION
ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION
RÉTENTION
TEMPS DE TRAVAIL
RECRUTEMENT
RÉMUNÉRATION
SANTÉ ORGANISATIONNELLE ET SST
DÉVELOPPEMENT ET FORMATION
RELÈVE
CLIMAT DE TRAVAIL

FACULTATIF

Sentiment de compétence **des personnes employées**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
	Conseil d'administration	**Annuelle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
Selon la formulation utilisée dans le sondage	Cet indicateur mesure la perception qu'ont les personnes employées quant à leur capacité à contrôler la situation et de pouvoir atteindre les buts désirés.

VALEUR REPÈRE

Aucune valeur repère.

Considérant la formulation unique des questions de sondage, mieux vaut utiliser la même formule et constater l'évolution au fil du temps.

SOURCE VALEUR REPÈRE : Sans objet

INTERPRÉTATION

Cet indicateur est important pour déterminer si les personnes employées de l'organisation se sentent équipées pour les défis qu'elles ont à relever. Le sentiment de compétence est déterminant dans l'engagement et l'effort dans une tâche. Cela comprend les connaissances, le savoir-faire et le savoir-être, mais aussi le sentiment de contrôle de la situation. « Des études ont montré à cet égard que le fait de bien réussir une tâche pour laquelle on ne ressent pas le sentiment d'avoir pleinement décidé de s'y engager n'améliore pas le sentiment de compétence (Nix, Ryan, Manly, & Deci, 1999). » (Tessier, 2023 p. 9)

DICTIONNAIRE D'INDICATEURS RH | FAMILLE

Relève

OBLIGATOIRE

Pourcentage de postes vacants **à la haute direction**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Pourcentage (%)	**Conseil d'administration**	**Annuelle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
(Nombre des postes vacants à la haute direction/Nombre des postes à la haute direction) X 100	Cet indicateur représente la proportion de postes de direction ou de gestion au sein de l'organisation qui ne sont pas pourvus ou qui sont actuellement vacants.

VALEUR REPÈRE

Valeur minimale : 0 % (tous les postes de haute direction sont pourvus)

Valeur maximale : 15 % et plus peut indiquer des problèmes marqués dans la direction de l'organisation.

SOURCE VALEUR REPÈRE : Basée sur l'expertise de l'équipe Kara dans le domaine des indicateurs de performance RH

INTERPRÉTATION

Les postes de haute direction incluent généralement les cadres supérieurs, la direction générale, les vice-présidences et d'autres postes de direction stratégiques au sommet de la hiérarchie organisationnelle.

Le pourcentage de postes vacants à la haute direction est une mesure importante pour évaluer la stabilité et la continuité de la direction d'une organisation. Un pourcentage élevé peut indiquer des problèmes potentiels, comme des difficultés à recruter des leaders qualifiés ou des bouleversements dans la direction de l'entreprise. Cela peut avoir une incidence sur la prise de décision, la stratégie et la performance globale de l'organisation.

Une organisation peut surveiller de près ce pourcentage pour s'assurer qu'elle a suffisamment de leaders en place pour diriger efficacement l'entreprise. En cas de postes vacants à la haute direction, l'organisation peut mettre en œuvre des stratégies de recrutement, de développement des talents et de planification de la relève pour pourvoir ces postes de manière appropriée.

Le pourcentage de postes vacants à la haute direction peut varier au fil du temps en fonction des besoins de l'organisation. Par exemple, lors d'une période de croissance rapide, il peut y avoir davantage de postes vacants en raison de la création de nouveaux postes, tandis que lors d'une période de stabilisation ou de réduction des effectifs, le pourcentage de postes vacants pourrait diminuer.

Il faut noter que cet indicateur doit être évalué en conjonction avec d'autres facteurs, comme la capacité de l'organisation à attirer et à retenir des leaders qualifiés, la planification de la relève et les besoins précis de l'entreprise en matière de leadership. Les valeurs cibles seront donc propres à chaque organisation selon ses objectifs, son contexte et sa stratégie.

OBLIGATOIRE

Taux de relève **prévue**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Pourcentage (%)	**Conseil d'administration**	**Annuelle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
(Nombre de postes vacants prévus avec plan de relève en place/Nombre de postes vacants prévus) X 100	Cet indicateur estime le pourcentage de postes qui sont susceptibles de devenir vacants au sein d'une organisation au cours d'une période donnée, et pour lesquels des plans de relève ou de remplacement sont déjà en place.

VALEUR REPÈRE

Valeur faible : moins de 50 %

Valeur élevée : 80 à 90 %

SOURCE VALEUR REPÈRE : Basée sur l'expertise de l'équipe Kara dans le domaine des indicateurs de performance RH

INTERPRÉTATION

Le taux de relève prévue d'une organisation est une mesure qui vise à évaluer la capacité de l'organisation à prévoir et à pourvoir les postes vacants, en particulier les postes clés ou de haute direction, grâce à un processus efficace de planification de la relève.

Les postes vacants prévus sont les postes pour lesquels il est prévu qu'ils deviennent vacants en raison de départs prévus, de départs à la retraite, de promotions ou d'autres raisons. Le taux de relève prévue se concentre généralement sur les postes stratégiques ou de haute direction, car ces postes ont une incidence directe sur la direction et la performance globale de l'organisation.

Pour être inclus dans le taux de relève prévue, il est essentiel que des plans de relève ou de remplacement soient déjà en place pour ces postes vacants prévus. Ces plans recensent les personnes candidates potentielles qui seront prêtes à assumer ces rôles lorsque les postes deviendront vacants.

Un taux élevé de relève prévue indique que l'organisation est proactive dans la planification de sa relève et qu'elle est prête à faire face efficacement aux transitions de leadership. Cela peut contribuer à la stabilité de l'entreprise, à la continuité de la direction et à la minimisation des perturbations lorsqu'un poste clé devient vacant.

Le taux de relève prévue peut évoluer au fil du temps à mesure que de nouveaux postes clés sont désignés, que de nouveaux leaders émergent au sein de l'organisation et que des plans de relève sont élaborés. Il est donc important de surveiller ce taux régulièrement et de le modifier suivant les besoins changeants de l'organisation.

ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION DE L'ORGANISATION
DÉMOGRAPHIE ET CONTRIBUTION
ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION
RÉTENTION
TEMPS DE TRAVAIL
RECRUTEMENT
RÉMUNÉRATION
SANTÉ ORGANISATIONNELLE ET SST
DÉVELOPPEMENT ET FORMATION
RELÈVE
CLIMAT DE TRAVAIL

FACULTATIF

Taux d'aspiration **à la promotion**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Pourcentage (%)	**Conseil d'administration**	**Annuelle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
(Nombre de personnes employées aspirant à une promotion/Nombre total de personnes employées) X 100	Cet indicateur mesure la proportion de personnes qui ont l'ambition ou l'intention de gravir les échelons de l'organisation en occupant un poste supérieur à leur poste actuel.

VALEUR REPÈRE

Valeur minimale : 40 à 60 %

Valeur maximale : 70 à 80 %

SOURCE VALEUR REPÈRE : Basée sur l'expertise de l'équipe Kara dans le domaine des indicateurs de performance RH

INTERPRÉTATION

Cet indicateur évalue la motivation des personnes employées à progresser dans leur carrière au sein de l'organisation. Le nombre de personnes employées aspirant à une promotion est le nombre de personnes qui expriment leur désir ou leur intention d'occuper un poste supérieur. Il peut être déterminé à l'aide d'un sondage avec une question ou être déterminé à la suite de conversation entre le gestionnaire et la personne employée.

Cet indicateur est important, car il peut révéler l'engagement des personnes employées envers leur développement professionnel au sein de l'organisation. Un pourcentage élevé peut indiquer que les personnes employées sont motivées, ambitieuses et se reconnaissent dans la culture de l'organisation. Cela peut également signifier que l'organisation dispose de talents internes qui aspirent à des rôles de leadership, ce qui peut être bénéfique pour la planification de la relève.

Cependant, il est essentiel de combiner cet indicateur avec d'autres mesures de la planification de la relève, telles que la disponibilité de postes supérieurs et la préparation des employées et employés à occuper ces postes, pour une vision plus complète de la relève au sein de l'organisation.

Ce taux doit être harmonisé à la culture et la stratégie de l'organisation. Certaines organisations, comme les jeunes entreprises en démarrage et en croissance rapide, peuvent encourager des taux élevés d'aspiration, tandis que d'autres, axées sur la stabilité, peuvent avoir des taux plus modestes. Il est essentiel de combiner cet indicateur avec d'autres mesures de la planification de la relève et du développement des talents pour avoir une vision complète de la capacité de l'organisation à promouvoir ses employées et employés de manière appropriée.

En fin de compte, l'objectif n'est pas d'atteindre un taux d'aspiration précis, mais plutôt de s'assurer que les ambitions du personnel en matière de promotion sont adaptées aux perspectives offertes par l'organisation et que des plans de développement sont en place pour les aider à progresser dans leur carrière.

DICTIONNAIRE D'INDICATEURS RH | FAMILLE

Climat **de travail**

OBLIGATOIRE

Taux de **mobilisation**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Pourcentage (%)	**Conseil d'administration**	**Selon la fréquence des sondages**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
Selon la formule utilisée dans votre sondage de mobilisation	Cet indicateur évalue le degré d'engagement, de motivation et de dévouement des employées et employés au sein d'une organisation.

VALEUR REPÈRE

Valeur faible : moins de 50 %
Valeur moyenne : 50 à 70 %
Valeur élevée : 70 à 90 %

SOURCE VALEUR REPÈRE : Basée sur l'expertise de l'équipe Kara dans le domaine des indicateurs de performance RH

INTERPRÉTATION

Le taux de mobilisation mesure la volonté des employées et employés de contribuer activement à la réussite de l'organisation, de rester engagés dans leur travail et de travailler proactivement pour atteindre les objectifs de l'organisation. La personne mobilisée cherche à se dépasser et ses actions sont harmonisées aux priorités et aux besoins de l'organisation. Elle démontre un réel désir d'évoluer, de performer et de s'engager au sein de l'entreprise.

Le taux de mobilisation est généralement calculé à l'aide de sondages auprès des employées et employés, dans lesquels ces derniers sont invités à évaluer leur degré d'engagement et de satisfaction au travail. Les questions peuvent porter sur divers aspects, comme la satisfaction au travail, la relation avec les collègues et les supérieurs, la compréhension des objectifs de l'entreprise, la motivation à contribuer à la réussite de l'organisation, etc. La formule pour calculer le taux de mobilisation est basée sur les réponses aux questions du sondage. Elle peut varier en fonction de la méthodologie utilisée pour mesurer l'engagement, mais elle implique généralement une moyenne ou une somme pondérée des réponses.

Un taux élevé de mobilisation indique que les employées et employés sont enthousiastes, investis dans leur travail et en harmonie avec les objectifs de l'organisation. Cela peut avoir une influence positive sur la productivité, la rétention du personnel et la performance globale de l'entreprise. En revanche, un taux de mobilisation faible peut indiquer des problèmes potentiels comme le désengagement, la perte de productivité, l'absentéisme accru et la rétention difficile. Dans de tels cas, il peut être nécessaire de mettre en place des initiatives visant à améliorer l'engagement, à renforcer la communication interne et à créer un environnement de travail plus favorable.

OBLIGATOIRE

Taux **d'encadrement**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Ratio	**Conseil d'administration**	**Annuelle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
Nombre total de personnes employées/Nombre total de gestionnaires	Cet indicateur évalue la relation entre le nombre total de personnes employées au sein de l'organisation et le nombre de gestionnaires ou de superviseurs responsables de leur supervision.

VALEUR REPÈRE

Valeur faible : moins de 4
Valeur moyenne : 4 à 7
Valeur élevée : 7 et plus

SOURCE VALEUR REPÈRE : Basée sur l'expertise de l'équipe Kara dans le domaine des indicateurs de performance RH

INTERPRÉTATION

Le taux d'encadrement calcule combien d'employées et employés sont placés sous la supervision directe de chaque gestionnaire (embauche, intégration, évaluation de la performance, etc.). Ce taux permet de quantifier le degré de supervision ou de gestion hiérarchique dans l'organisation.

Les organisations avec un haut taux d'encadrement (c.-à-d. que les gestionnaires soutiennent beaucoup d'employées et employés) peuvent connaître des situations où les gestionnaires sont incapables d'assurer leur rôle de mentor, de bien gérer et d'accompagner leurs subalternes. Il est suggéré de regarder cet indicateur avec le taux de roulement des gestionnaires (ou encore le taux d'absentéisme) afin de s'assurer que la structure organisationnelle ne met pas trop de pression sur les gestionnaires. À l'inverse, un taux d'encadrement trop bas (c.-à-d. que les gestionnaires soutiennent peu de subalternes) peut suggérer que l'organisation est lourde et ceci peut avoir un effet négatif sur la productivité.

Le taux d'encadrement peut varier en fonction de la taille, de la structure et des besoins propres à chaque organisation. Il faut noter que les valeurs repères suggérées sont des estimations générales et qu'elles peuvent varier en fonction de la nature du travail, de la complexité de l'organisation et de la philosophie de gestion. Ce qui est considéré comme optimal dépendra des besoins et des objectifs pertinents à chaque entreprise. Une organisation peut également adapter son taux d'encadrement en fonction de l'évolution de ses besoins et de sa croissance.

ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION DE L'ORGANISATION
DÉMOGRAPHIE ET CONTRIBUTION
ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION
RÉTENTION
TEMPS DE TRAVAIL
RECRUTEMENT
RÉMUNÉRATION
SANTÉ ORGANISATIONNELLE ET SST
DÉVELOPPEMENT ET FORMATION
RELÈVE
CLIMAT DE TRAVAIL

OBLIGATOIRE

Ratio de plaintes et griefs **par personne employée**

INDICATEURS

UNITÉ	AUDITOIRE	FRÉQUENCE
Pourcentage (%)	**Conseil d'administration**	**Annuelle**

FORMULE DE CALCUL	DESCRIPTION
(Nombre total de plaintes et griefs/Nombre total de personnes employées) x100	Cet indicateur évalue la fréquence des plaintes et de griefs déposés au sein d'une organisation par rapport au nombre total de personnes employées. Cela permet d'obtenir une perspective normalisée de la fréquence de ces difficultés au sein de l'organisation, en tenant compte de sa taille.

VALEUR REPÈRE

Valeur faible : 1 à 2 % (très positif)
Valeur moyenne : 2 à 5 % (valeur acceptable)
Valeur élevée : 5 % et plus (conflits fréquents)

SOURCE VALEUR REPÈRE : Basée sur l'expertise de l'équipe Kara dans le domaine des indicateurs de performance RH

INTERPRÉTATION

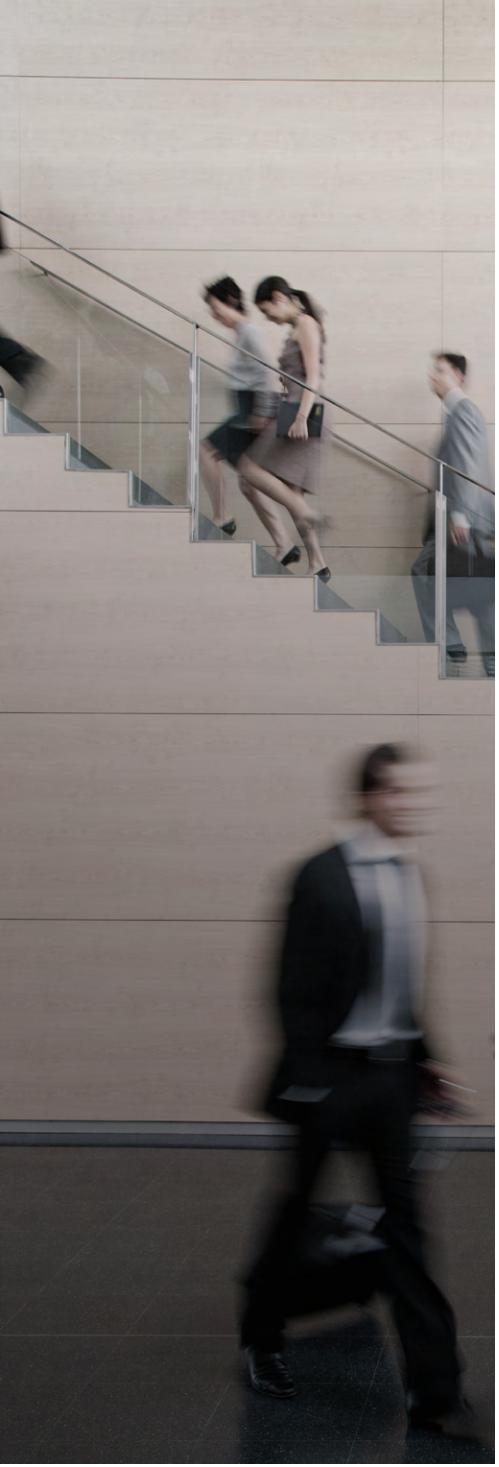
Le nombre total de plaintes et de griefs est le nombre cumulé de plaintes, de griefs ou de réclamations déposés par les employées et employés au sein de l'organisation sur une période donnée. Ces plaintes peuvent concerner des problèmes comme le harcèlement, la discrimination, les conditions de travail, les salaires, etc.

L'objectif de cet indicateur est d'évaluer la satisfaction des personnes employées, la qualité de l'environnement de travail et la gestion des conflits au sein de l'entreprise. Un ratio élevé peut indiquer un environnement de travail problématique avec des problèmes fréquents, tandis qu'un ratio bas peut indiquer une satisfaction plus élevée et une gestion efficace des plaintes. Cependant, notons que le nombre de plaintes et de griefs peut être influencé par divers facteurs, notamment la culture de l'entreprise, les politiques de gestion des conflits, la communication interne, la présence ou non de syndicat, etc. Par conséquent, cette mesure doit être interprétée en conjonction avec d'autres indicateurs de satisfaction et de climat organisationnel pour obtenir une image complète de la situation.

Pour les valeurs repères, il est essentiel de considérer ces valeurs avec prudence, car le nombre de plaintes et de griefs peut également être influencé par d'autres facteurs, comme la sensibilisation des employées et employés aux procédures de signalement, la culture de l'entreprise qui encourage ou non les réclamations et la qualité de la communication interne. De plus, certains secteurs d'activités peuvent avoir des taux de plaintes et de griefs plus élevés en raison de la nature de leur activité ou des réglementations pertinentes qui les concernent.

En fin de compte, il est essentiel d'analyser cet indicateur en conjonction avec d'autres indicateurs de satisfaction, de climat organisationnel et de gestion des ressources humaines pour comprendre pleinement la situation au sein de l'organisation.

Fondements **de la gouvernance**



Fondements de la gouvernance

La responsabilité des conseils **d'administration au Canada**

Le rôle des conseils d'administration, encadré par la Loi canadienne sur les sociétés par actions, la Loi sur les sociétés par actions du Québec et le Code civil du Québec peut se résumer à gérer les activités stratégiques et internes d'une société de manière honnête, prudente et diligente, de bonne foi et dans l'intérêt primordial de l'organisation.

La notion d'intérêt primordial de l'organisation a été développée par la jurisprudence. En 2004, l'affaire Magasins à rayons Peoples inc. a établi que « Les intérêts de la société ne doivent pas se confondre avec ceux des actionnaires, avec ceux des créanciers ni avec ceux de toute autre partie intéressée. »[7] De plus, l'obligation de loyauté des administrateurs « […] ne se limite pas à la valeur des actions ou au profit à court terme. »[8] Ils doivent agir pour faire de la société une « meilleure entreprise. »[9]

Selon Boyd (2013) en matière de main-d'œuvre, les administratrices et administrateurs doivent demeurer vigilants quant aux obligations de la société découlant des lois de l'emploi, des lois sur la santé et la sécurité au travail et de la gestion des renseignements personnels, étant entendu que certaines situations pourraient mener à des plaintes au pénal et même à des accusations criminelles les visant personnellement.

Particulièrement en contexte d'instabilité financière, les administratrices et administrateurs doivent s'intéresser au paiement des salaires et de la retenue des déductions à la source ainsi qu'au paiement des cotisations aux régimes de retraite.

---

[7] *Magasins à rayons Peoples Inc. (Syndic de) c. Wise*, (2004) C.S.C. 68, [2004] 3 S.C.R. 461, au par. 43

[8] *BCE inc. c. Détenteurs de débentures de 1976*, (2008) CSC 69, au par. 37.

[9] *Magasins à rayons Peoples inc. (Syndic de) c. Wise*, (2004) C.S.C. 68, [2004] 3 S.C.R. 461, au par. 43

La gestion **de risques**

Les organisations font continuellement face à des risques, qu'ils soient d'ordre économique, stratégique, financier ou opérationnel. Dans cette perspective, la gestion des risques permet à l'organisation d'être proactive en tenant compte des risques qui la menacent. Ainsi, elle augmente la probabilité d'atteindre avec succès ses objectifs tout en limitant les contrecoups de conséquences néfastes sur ses activités. La création de valeur se fait lorsque la direction développe une stratégie et fixe des objectifs afin de parvenir à un équilibre optimal entre ses ambitions de croissance et de rendement, et les risques inhérents.

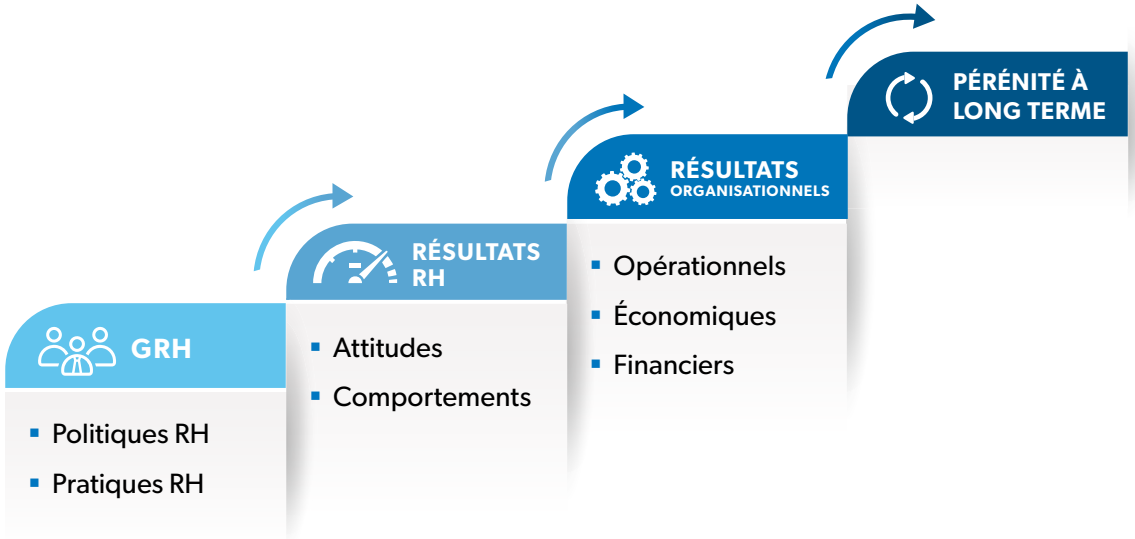
Comme décrit dans l'outil sur la gestion de risques RH, le rôle des administratrices et administrateurs en matière de gestion des risques se concrétise notamment par les actions suivantes :

- Veiller à la mise en place d'un cadre de gestion robuste et efficace des risques.
- Effectuer un suivi périodique sur la gestion des risques.
- Planifier une période d'échange sur la gestion des risques.
- S'assurer que les risques importants sont pris en compte dans l'établissement des stratégies lors de la planification stratégique.

La création **de valeur**

Depuis plusieurs décennies, des équipes de recherche s'affairent à démontrer la valeur créée par l'instauration de pratiques de GRH au sein des organisations.

L'escalier de la valeur de Le Louarn est un modèle causal qui permet de lier les effets de la GRH aux résultats organisationnels, dont la performance économique et financière, en incorporant les effets sur les résultats RH. (Le Louarn, 2008)



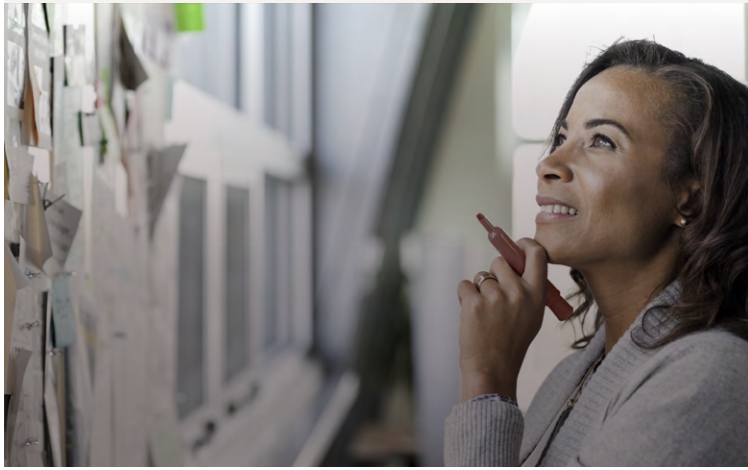
L'établissement d'un lien de causalité entre les pratiques de GRH et la création de valeur pour les sociétés demeure ardu en raison des défis associés à l'isolement de variables dans des environnements complexes comme les milieux de travail. Cependant, plusieurs études empiriques observent des effets positifs non négligeables suivant la mise en place de pratiques[10] ou de stratégies[11] de GRH. Encore faut-il quantifier les effets de pratiques et stratégie de ressources humaines.

[10] Notamment en dotation où Terpstra et Rozell (1993) observent une relation positive entre l'indice de qualité du système de recrutement-sélection et le profit annuel de la firme, ainsi que l'augmentation des profits sur cinq ans.

[11] Gerhart et Milkovich (1990) ont observé les bienfaits de l'implantation d'une pratique de rémunération et constatent l'augmentation des bénéfices annuels de 5,2 % suite à l'augmentation du bonus de 10 % à 20 % du salaire de base.

L'analytique **RH**

Selon Cossette (2019), l'analytique RH constitue un « *ensemble de processus et d'outils rigoureux, lesquels visent à choisir et à élaborer des indicateurs provenant de multiples sources, à analyser et à utiliser leurs résultats dans la prise de décision en gestion des ressources humaines* ». Adaptés à la gouvernance RH, les indicateurs proposés dans le cadre de saine gouvernance RH sont destinés aux administratrices et administrateurs soucieux d'assurer une surveillance des enjeux RH.



Bibliographie

Blais, M. R., Brière, N. M., Lachance, L., Riddle, A. S., et al. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais [The Blais Inventory of Work Motivation]. *Revue Québécoise de Psychologie*, *14*(3), 185–215.

Boyd, R. (2013). Administrateurs : quelles sont vos responsabilités en matière d'emploi? Carrefour RH. https://carrefourrh.org/ressources/relations-travail/2013/06/administrateurs-quelles-sont-vos-responsabilites-e

Cossette, M. (2019). *L'analytique ressources humaines*. Editions JFD.

Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, *25*(5), 33-36.

Gerhart, B. et G.T. Milkovich. «Organizational differences in managerial compensation and financial performance», Strategic Management Journal, 13, 1990, p. 663-691. DOI:10.2307/256286

Gradito Dubord, M., Martin, L. & Forest, J. (2022). Bien faire et se tenir en joie : la bienveillance, les motivations et les comportements des travailleurs à la lumière de la théorie de l'autodétermination. *Ad machina*, (6), 66–86. https://doi.org/10.1522/radm.no6.1505

Le Louarn, Jean-Yves (2008). Les tableaux de bord ressources humaines, Paris, Liaison 229 p. cité dans Mignacca, S. (2012)

D. Tessier (2023). La théorie de l'autodétermination, in Fabien Fenouillet et Philippe Carré (Eds), Grand manuel de psychologie de la motivation, pp. 101-124, Paris : Dunod

Terpstra, D.E. et E. J. Rozell. «The relationships of stafing practices to organizational level measures of performance», Personnel Psychology, 1993, vol. 46, n°1, p. 27-48. http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00866.x

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec (2020). *À vos risques! Un outil sur la gestion des risques RH*. https://carrefourrh.org/outils/guides-pratiques/outil-gestion-risques-rh

Pauchant, T. C. (2023). *Adam Smith, l'antidote ultime au capitalisme: Sa théorie du capabilisme*. Dunod.

1200, av. McGill College - 14e étage
Montréal QC H3B 4G7

514-879-1636 / 1-800-214-1609

info@ordrecrha.org

ordrecrha.org

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés