EXEMPLE FICTIF

Rapport de saine gouvernance RH

CRHA
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Outils à télécharger

- **Guide** et indicateurs - Saine gouvernance RH
- Rapport de saine gouvernance RH **- Gabarit à compléter**

Date :

Avis de non-responsabilité : Le présent exemple «Rapport de gouvernance RH» de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés fournit un cadre d'analyse en saine gouvernance RH. Il ne constitue pas un avis professionnel et ne devrait pas être interprété comme tel.

Nature des activités

L'entreprise *Tangente Nerd* est un entreprise privée fondée en 2004 qui offre des services de développement de solutions automatisés sur mesure. 47 employés compose l'effectif actuel. La majorité est affectée au service de programmation. Son chiffre d'affaires est de 15 M$.

Indicateurs spécifiques

	DONNÉES ET INDICATEURS	VALEURS REPÈRES
INDICATEUR DE FINALITÉ	**CROISSANCE DES PROFITS : > +7%** **PROGRESSION DE VENTES : > +3 %** **PROGRESSION DES PARTS DE MARCHÉ : > 0,3 %** *Les valeurs repères des indicateurs de finalité sont propres à chaque organisation ou proviennent des comparables identifiables par cette organisation.*	*Les valeurs repères des indicateurs de finalité sont propres à chaque organisation ou proviennent des comparables identifiables par cette organisation.*
INDICATEUR DE MOYEN	**TAUX DE ROULEMENT : > 5,2 %** **REVENU GÉNÉRÉ PAR EMPLOYÉ : > 57 %** *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.*	**Valeur faible :** moins de 14 % **Valeur élevée :** 40 % **Valeur faible :** 80 K **Valeur élevée** (Technologies de l'information) **:** 200 K *Les valeurs repères des indicateurs de moyen sont propres à chaque organisation ou proviennent des comparables identifiables par cette organisation.*

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.

Indicateurs

	DONNÉES ET INDICATEURS		VALEURS REPÈRES	
DÉMOGRAPHIE ET CONTRIBUTION	ANCIENNETÉ MOYENNE ●	7,8 ANS	*L'ancienneté moyenne varie avec le secteur d'activités, la taille de l'organisation, la culture de l'organisation ainsi que selon les objectifs organisationnels.*	
	PYRAMIDE DES ÂGES ●	EMPLOYÉ DE MOINS DE 14 ANS : > 9 %	**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
	TAUX DE RENDEMENT DU CAPITAL HUMAIN ●	3,1	▪ **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
	REVENU GÉNÉRÉ PAR PERSONNE EMPLOYÉE ●		▪ **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 $
ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION	INDICE DE REPRÉSENTATIVITÉ DE LA POPULATION ●	-0,87	*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.*	
	SENTIMENT D'INCLUSION ●	72 %	*La valeur repère pour cet indicateur devrait tendre vers le pourcentage recensé dans la population pour ce groupe.* *Voir les détails de l'indicateur dans le Guide pour des pistes d'interprétation.*	
	% DE FEMMES ●		**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
	% DE PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP ●		*La valeur repère pour cet indicateur devrait tendre vers le pourcentage recensé dans la population pour ce groupe.*	
	% DE PERSONNES ISSUES DES PREMIÈRES NATIONS ●			
	% DE PERSONNES ISSUES D'UNE MINORITÉ VISIBLE ●			
	% DE PERSONNES ISSUES DE LA COMMUNAUTÉ LGBTQ+ ●			

	DONNÉES ET INDICATEURS		VALEURS REPÈRES	
RÉTENTION	TAUX DE VACANCE DE POSTE	12 %	**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)
	TAUX DE ROULEMENT TOTAL	17 %	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 :** 120 à 23 %
	COÛT DU ROULEMENT MOYEN	167 K	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 %	CATÉGORIE D'EMPLOI / COÛT DU ROULEMENT (Pourcentage du salaire annuel) **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 %
	TAUX DE ROULEMENT VOLONTAIRE		▪ **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 %
	TAUX DE ROULEMENT INVOLONTAIRE		▪ **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 %
	RÉPARTITION DES RAISONS DE DÉPARTS PAR MOTIF		*Ne s'applique pas.*	
TEMPS DE TRAVAIL	NOMBRE DE JOURS PERDUS PAR PERSONNE EMPLOYÉE	2 JOURS	▪ **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
RECRUTEMENT	NOMBRE MOYEN DE PERSONNES CANDIDATES PAR POSTE	75	**Valeur minimale :** 0 à 1 (postes spécialisés) **Valeur moyenne :** 20	**Valeur maximale :** 100 et plus (postes très recherchés ou postes d'entrée)
	NOMBRE DE VISITES SUR LE PAGE CARRIÈRES		**Valeur minimale :** 100 et moins par mois (petites entreprises jusqu'à 99 employés 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)

	DONNÉES ET INDICATEURS		VALEURS REPÈRES		
RÉMUNÉRATION	RÉMUNÉRATION MOYENNE	**65 K** **1 250 $ / SEMAINE**	**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 $	
	INDICE DE DISPERSION DES RÉMUNÉRATIONS	**11**	**Valeur cible :** entre 5 et 10		
SANTÉ ORGANISA-TIONNELLE ET SST	NOMBRE DE JOURS D'INVALIDITÉ PAR PERSONNE EMPLOYÉE	**3 JOURS**	▪ **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	
	TAUX DE FRÉQUENCE D'ACCIDENTS DE TRAVAIL	**2**	**Valeur minimale :** 0 à 1	**Valeur maximale :** 8 à 12	
	INDICE DE GRAVITÉ		**Valeur minimale :** 1 à 3	**Valeur maximale :** 6 à 10	
DÉVELOPPEMENT ET FORMATION	TAUX D'ADÉQUATION DES COMPÉTENCES	**90 %**	**Valeur minimale :** 75 % à 85 %	**Valeur maximale :** 95 % à 100 %	
	INVESTISSEMENT EN FORMATION EN % DE LA MASSE SALARIALE	**3 %**	**Valeur minimale :** 1 % à 5 %	**Valeur maximale :** 6 % à 10 %	
	INVESTISSEMENT EN FORMATION PAR PERSONNE EMPLOYÉE		**Valeur minimale :** 500 $ à 1 000 $	**Valeur maximale :** 1 500 $ à 3 000 $	
	SENTIMENT DE COMPÉTENCE DES PERSONNES EMPLOYÉES		*Aucune valeur repère.*		
RELÈVE	POURCENTAGE DE POSTES VACANTS À LA HAUTE DIRECTION	**0 %**	**Valeur minimale :** 0 % (tous les postes de haute direction sont pourvus)	**Valeur maximale :** 15 % et plus peuvent indiquer des problèmes significatifs dans la direction de l'organisation.	
	TAUX DE RELÈVE PRÉVUE	**50 %**	**Valeur minimale :** moins de 50 %	**Valeur maximale :** 80 % à 90 %	
	TAUX D'ASPIRATION À LA PROMOTION		**Valeur minimale :** 40 % à 60 %	**Valeur maximale :** 70 % à 80 %	
CLIMAT DE TRAVAIL	TAUX DE MOBILISATION	**71 %**	**Valeur faible :** moins de 50 %	**Valeur moyenne :** 50 % à 70 %	**Valeur élevée :** 70 % à 90 %
	TAUX D'ENCADREMENT	**5,4 %**	**Valeur faible :** moins de 4	**Valeur moyenne :** 4 à 7	**Valeur élevée :** 7 et plus
	RATIO DE PLAINTES ET GRIEFS PAR PERSONNE EMPLOYÉE	**4 %**	**Valeur faible :** 1 à 2 % (très positif)	**Valeur moyenne :** 2 à 5 % (valeur acceptable)	**Valeur élevée :** 5 % et plus (conflits fréquents)

Diagnostic

RÉSUMÉ DE L'ANALYSE

INTERPRÉTATION

ENJEU PRINCIPAL

RÉTENTION
Le taux de rendement du capital humain semble adéquat et dans ce contexte, le taux de vacances des postes est inquiétant d'autant plus que le nombre de candidatures par poste affiché (75=élevé) ne permet pas le remplacement ce qui laisse présage une rareté de la main d'oeuvre recherchée.

ENJEUX SECONDAIRES

1. Attractivité
2. Développement de la relève

RISQUES

COURT TERME

Perte de ressources clés.
Manque d'employés qualifiés.

MOYEN TERME

Réputation de l'organisation, difficultés de recrutement, difficultés opérationnelles, charge de travail accrue sur l'équipe restante.

LONG TERME

Perte de chiffre d'affaires, de parts de marché.

Intervention

RECOMMANDATIONS

1. Étude comparative de la rémunération globale (équité externe) et établissement d'une stratégie de rémunération alignée avec les objectifs d'affaire.
2. Mise en place d'un plan d'action en matière de développement des compétences et d'une culture de gestion favorisant l'autonomie.
3. Rédaction ou révision et diffusion d'un énoncé de valeur en matière de culture organisationnelle.
4. Sensibilisation des gestionnaires face aux présents constats.

JUSTIFICATIONS

Les salaires semblent peu compétitifs pour l'industrie, le nombre de jours d'invalidité (élevés) et le type de travail réalisé, principalement de la programmation, laissent présager d'un risque de départ élevé d'employés qualifiés (adéquation des compétences : 90 %) et expérimentés (ancienneté moyenne : 7, 8 ans). En effet, il est reconnu que la complexité d'un travail est liée positivement aux risques d'épuisement professionnel (Nahrgang, J. et coll. 2011).
Le volume élevé du nombre de jours d'invalidité (relativement élevé) par employé est interprété comme un indice précurseur. L'indice de dispertion des rémunérations est également élevé (11) ce qui tend à faire augmenter le taux de roulement.

AUTRES PISTES D'INTERVENTIONS POSSIBLES

- Établissement d'une marque employeur authentique et forte et création d'outils de recrutement conséquents.
- Collecter des données quant au sentiment d'inclusion des employés.
- Se doter d'un programme d'équité, diversité et l'inclusion.

La signature du CRHA | CRIA sur un rapport de gouvernance RH atteste qu'un diagnostic a été effectué selon les normes généralement reconnues (collecte de données, évaluation de la situation, recommandations).

Signature du CRHA | CRIA :

N° de pratique : 1234

Date : 1 mai 2025

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