

**EXEMPLES DE QUELQUES
INDICATEURS SOCIAUX**

- Indicateurs de mobilité
- Indicateurs d'intégration
- Indicateurs liés à l'emploi
- Indicateurs liés à la maladie
- Indicateurs de la formation professionnelle
- Indicateurs démographiques
- Indicateurs de climat

INDICATEURS DE MOBILITE

- Taux d'entrée $\text{Nb Entrées/Nb Collaborateurs}$
- Taux de sortie $\text{Nb Sorties/Nb Collaborateurs}$
- Ratio de remplacement $\text{Nombre d'Entrées / Nombre de Sorties}$
- Turn overs $(\text{Entrées} + \text{Sorties}) / \text{Effectifs}$

INDICATEURS D'INTEGRATION

- Taux des départs $\frac{\text{Nb de départs}}{\text{Effectif moyen}}$
- Taux de départ volontaire $\frac{\text{démissions + mutations + détachements}}{\text{Nombre de départs}}$
- Taux de prolongation des période d'essai (PE) $\frac{\text{Nb de prolongation de PE}}{\text{Nb d'entrées}}$

INDICATEURS LIES A L'EMPLOI

- Taux d'ancienneté dans l'organisation
$$\frac{\text{Nb de personnes ayant moins de x années dans l'organisation}}{\text{effectif moyen}}$$
- Lorsque $x < 5$ ans un ratio normal doit être compris entre 0.1 et 0.2, en deçà il s'agit d'un manque de renouvellement du personnel, au-delà, c'est l'expérience collective qui risque de faire défaut.

INDICATEURS LIÉS A LA MALADIE

- Taux d'absentéisme maladie

Nb de jours d'absence en
jours ouvrés

$Jt^* \times \text{nb personnes à l'effectif}$

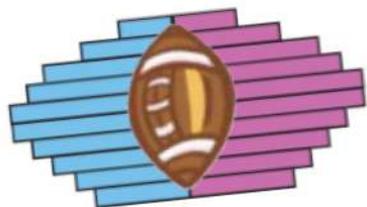
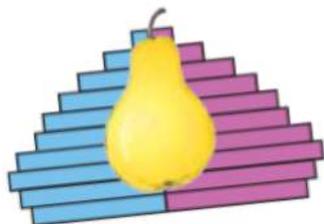
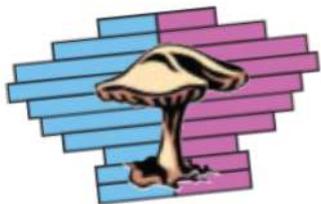
» $Jt^* = 365 \text{ jrs} - \text{WE} - \text{Fériés}$

- Taux d'absentéisme de court durée

Nb d'arrêts maladie de
moins de 4 jours

Nb d'arrêts maladie

■ Hommes ■ Femmes



→ Les pyramides des âges - exemple d'analyse en fonction du budget RH

La pyramide « champignon »

Peu de jeunes, une majorité d'agents âgés.

Inconvénients : masse salariale importante

- GPEEC : repérer compétences rares qui vont partir
- Structure RH : secteur retraite, maladie, prévention.

La pyramide « violon »

Classes d'âges intermédiaires peu nombreuses. A terme, pénurie d'encadrement.

- Budget RH : poids des classes d'âge élevées.
- Formation : élevée pour les jeunes agents.

La pyramide « poire écrasée »

Une majorité de jeunes agents. Une masse salariale allégée et a priori un « potentiel » élevé.

- Formation : nombreuses FI et FC
- Climat social et avancement : beaucoup de possibilités d'avancement.
- Structure RH : plan de carrière, Système d'Informations des Ressources Humaines à développer.

La pyramide « ballon de rugby »

A priori une pyramide bien équilibrée qui combine tous les âges de façon harmonieuse.

Structure pyramidale qui assure une régularité dans les sorties et dans les entrées.

INDICATEURS LIÉS AU RECRUTEMENT

- Délai d'embauche :

temps s'écoulant entre la demande effectuée par un service et l'entrée en fonction d'un candidat

- Sélectivité :

Nbre de candidats retenus / Nbre de candidatures examinées

- Qualité du recrutement :

Nbre de candidats restant au bout d'un an / Nbre de recrutements sur la période

- Coût moyen du recrutement :

Coût total des recrutements sur la période / Nbre de recrutements sur la période

INDICATEURS LIÉS À LA PAIE

Taux d'erreurs paie :

Nombre d'erreurs paie / Nombre de bulletins de salaires édités

Retards :

Nombre de j de retard mensuel en moyenne

Coûts moyen bulletins de salaires :

Coût des services paye / nombre de bulletins édités

INDICATEURS LIÉS À LA FORMATION

Effort de formation :

Montant consacré à la formation / Masse salariale

Ratio de salariés formés ou taux de participation à la formation :

Nombre de salariés formés / Effectif

Nombre de participants / Nombre d'inscrits

Idem (par âge, sexe, ancienneté, nature des actions de formation,...)

Budget réalisé / Budget prévu

Taux de couverture des postes ou compétences stratégiques :

Nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques /
Nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences
stratégiques

INDICATEURS LIÉS A LA REMUNERATION

Ratio de rémunération moyenne :

Masse salariale annuelle / Effectif moyen annuel

Ratio d'accroissement des rémunérations :

% annuel d'augmentation de l'entreprise / idem secteur

Ratio de progression du pouvoir d'achat :

Indice des salaires / Indice des prix

Ratios de hiérarchie des salaires :

Salaire moyen catégories les mieux payées / Salaires moyen catégories aux Salaires les plus faibles

Ratio de promotion :

Nombre de promotions annuelles / effectif

INDICATEURS LIÉS À LA RETENTION

Turnover :

Nbre de départs durant l'année / Effectif moyen

Nbre de départs associés à un motif / Effectif moyen

Taux de démission :

Total des démissions / Total des départs

Mesure de stabilité :

Nbre de présents au bout de N mois / Nbre d'embauchés il y a N mois

Calcul de l'ancienneté du personnel

- Absentéisme :

- Heures d'absence sur la période / Heures théoriques sur la période

Ou

- Heures d'absence / Effectif inscrit x Heures théoriques

- Heures d'absence – absentéisme de longue durée / idem

Mesures de gravité :

- Durée totale des absences / Effectif

- Durée moyenne : Nbre total d'h d'absence / Nbre d'absences

- Nbre d'absences / Effectifs

- Nbre d'absents / Effectifs

INDICATEURS LIÉS À LA CONFLICTUALITÉ

- Fréquence : Nbre de manifestations d'antagonisme ouvert
- Extension : Nbre de personnes ayant suivi le mouvement
- Intensité : Nbre d'heures ou de journées de travail perdues

Pour la grève :

- Taux de propension : $\text{Nbre d'h ou j perdues pour faits de grève} / \text{Nbre de salariés des établissements concernés par le conflit}$
- Taux de concentration : $\text{Nbre de grévistes} / \text{effectifs sur la période}$
- Intensité conflictuelle : $\text{Nbre de j ou d'h perdues} / \text{Nbre de grévistes}$

INDICATEURS LIES AUX CRISES

- Multiplication des incidents de production (erreurs, altercations,...)
- Augmentation du nombre d'accidents de travail
- Accroissement des témoignages de revendication (pétitions, revendications des délégués du personnel,...)

MESURER LA SATISFACTION AU TRAVAIL : LE MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE

Dans votre emploi actuel, êtes vous satisfait :

1. De vos possibilités d'avancement
2. Des conditions de travail
3. Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps
4. De votre importance aux yeux des autres
5. De la manière dont votre supérieur dirige ses collaborateurs
6. De la compétence de votre supérieur dans les prises de décisions
7. De la possibilité de faire des choses qui ne sont pas contraire à votre conscience
8. De la stabilité de votre emploi
9. Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise
10. Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire
11. Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités
12. De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont appliquées
13. De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous réalisez
14. Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative
15. Des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail
16. Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail
17. Des possibilités de travailler seul dans votre emploi
18. De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux
19. Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail
20. Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail

Echelle de 1 à 5 (très insatisfait à très satisfait)

MESURER L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : L'OCQ DE PORTER ET AL. (1974)

1. Je suis prêt(e) à faire de gros efforts, au-delà de ce qui est normalement attendu pour aider l'entreprise à réussir
2. Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise où être membre est formidable
3. J'éprouve très peu de loyauté pour cette entreprise (score inversé)
4. J'accepterais pratiquement n'importe quelle tâche afin de demeurer membre de cette entreprise
5. Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise
6. Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celles de l'entreprise
7. Je pourrais tout aussi bien travailler pour une autre entreprise dans la mesure où
8. mon travail resterait le même (score inversé)
9. Cette entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même
10. Dans l'état actuel des choses, il en faudrait vraiment très peu pour me faire changer
11. d'entreprise (score inversé)
12. Je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour
13. cette entreprise
14. Il n'y a pas grand-chose à gagner à rester indéfiniment dans cette entreprise (sc inversé)
15. Souvent, je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de l'entreprise
16. sur des sujets qui concernent les salariés (score inversé)
17. Je me sens vraiment concerné par le futur de cette entreprise
18. Pour moi, cette entreprise est la meilleure de celles où je pourrais travailler
19. J'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans cette entreprise (sc inversé)

Echelle de 1 à 7 (pas du tout d'accord à tout à fait)

INDICATEURS LIES AUX ACCIDENTS

- **Taux de fréquence avec incapacité permanente :**
Nbre d'accidents avec IP / Nbre d'h travaillées x 1000000
- **Taux de gravité des incapacités temporaires :**
Nbre de j perdues / Nbre d'h travaillées x 1000