

EYB2007IPR1

Indicateurs de performance RH

Octobre 2007

Pierre JORON, MAP, CRHA*

Taux de dotation des postes permanents

[Version PDF](#)

TABLE DES MATIÈRES

[1. Définition](#)

[2. Recommandations aux utilisateurs](#)

[3. Formule de calcul \(exemple sur base annuelle\)](#)

[3.1 Numérateur](#)

[3.2 Dénominateur](#)

[4. Ventilation des résultats / représentation graphique](#)

[5. Interprétation](#)

[6. Facteurs d'influence pour l'interprétation](#)

1. Définition

Pourcentage des postes permanents à temps complet et à temps partiel avec un titulaire permanent au cours de la période de référence (trimestrielle, semestrielle ou annuelle). Cet indicateur permet d'apprécier le niveau de dotation des postes permanents et de connaître le nombre de postes permanents vacants.

2. Recommandations aux utilisateurs

- Dans un contexte de pénurie de main-d'oeuvre, il s'agit là d'un indicateur important pour avoir une idée précise du nombre de « chaises vides » dans l'organisation et déterminer le niveau de confort organisationnel à ce chapitre.
- La variation des résultats de cet indicateur peut être reliée à la variation de certains indicateurs clés de performance (ICP) de l'organisation ou de l'entreprise, indicateurs souvent à saveur financière. Quel est le coût d'un poste vacant en termes de perte de productivité, de revenus, etc. ? Quels sont les coûts d'opportunité à le combler ou non ?
- Dans un contexte de pénurie de main-d'oeuvre, l'intérêt de la haute direction pour la couverture adéquate des postes critiques ou essentiels aux opérations de l'organisation est très présent. De plus, comme nous l'avons indiqué, il est non seulement possible mais de plus en plus on souhaitera mesurer l'impact économique de la situation. Lié à des indicateurs clés de performance touchant les revenus par exemple, on pourra calculer le ROI de la dotation.

3. Formule de calcul (exemple sur base annuelle)

Nombre de postes permanents avec un titulaire permanent _____ x 100

Nombre total de postes permanents au cours des 12 derniers mois

3.1 Numérateur

Nombre de postes permanents avec titulaire permanent (ne sont pas vacants mais incluant ceux qui sont temporairement dépourvus de leur titulaire) pour la période de référence (ici dans l'exemple, une année complète correspondant soit à l'année civile, soit à l'exercice financier).

3.2 Dénominateur

Nombre total de l'inventaire des postes permanents de l'organisation pour la même période de référence que le numérateur.

4. Ventilation des résultats / représentation graphique

Tel que présenté, il s'agit d'un indicateur global pour l'ensemble de l'organisation et qui couvre toutes les catégories d'emploi (cadres, professionnels, ouvriers, etc.) et tous les statuts (Temps complet et temps partiel permanent). L'indicateur peut toutefois être calculé de manière spécifique pour un ou des titres d'emploi, pour des catégories d'emploi jugées critiques au succès de l'organisation. Même chose pour ce qui est du statut. On peut donc avoir soit un portrait global comme des portraits très spécifiques par des modifications appropriées aux numérateurs et dénominateurs.

La représentation graphique généralement utilisée est l'histogramme 3D avec les résultats présentés côte à côte. Lorsque plusieurs années sont disponibles, on peut alors les représenter dans un même graphique qui permet la comparaison visuelle instantanément. Nous voyons souvent, pour ce type de représentation graphique, apparaître une courbe montrant l'objectif ou la cible. Ceci permet de voir rapidement les écarts et même la tendance.

5. Interprétation

L'indicateur donne l'état du niveau de la satisfaction des besoins en main-d'oeuvre pour l'ensemble de l'organisation et pour toutes les catégories d'emploi. Pour en savoir plus et pouvoir isoler les situations critiques, il faut alors calculer l'indicateur de manière spécifique pour certaines catégories d'emploi comme par exemple, celles jugées critiques au fonctionnement de l'organisation ou encore pour des catégories d'emploi où la pénurie de main-d'oeuvre qualifiée est importante. On peut donc apprécier le niveau de la réponse RH en matière de dotation et la capacité de l'organisation à doter les postes requis.

L'indicateur global nécessitera sans nul doute une analyse plus poussée afin d'obtenir l'information sur le ou les secteur(s) organisationnels de même que le ou les titre(s) d'emploi où le pourcentage de dotation des postes n'est pas de 100 %. Il se peut qu'une telle situation soit voulue (exemple: postes laissés vacants parce qu'une réorganisation est envisagée). Le résultat de l'indicateur ne peut pas, sur sa seule base, soutenir un jugement sur la qualité ou l'efficacité de la dotation. Un examen plus approfondi s'impose.

6. Facteurs d'influence pour l'interprétation

La localisation géographique

Le niveau de pénurie de main-d'oeuvre dans le secteur d'activités

La présence de stratégies de non-dotation de certains postes (plan de redressement budgétaire, réorganisation envisagée, etc.)

Croissance rapide (création récente de nouveaux postes)

* Vice-président, Groupe-conseil Aon.

Date de dépôt : 28 septembre 2007

Copyright © Les Éditions Yvon Blais Inc. et leurs concédants de licence.
Tous droits réservés.