
**Management des ressources
humaines — Mesure de l'impact du
recrutement**

Human resource management — Impact of hire metric

STANDARDSISO.COM : Click to view the full PDF of ISO/TS 30410:2018



STANDARDSISO.COM : Click to view the full PDF of ISO/TS 30410 :2018



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2018

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en oeuvre, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Geneva
Tél.: +41 22 749 01 11
Fax: +41 22 749 09 47
E-mail: copyright@iso.org
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos	iv
Introduction	v
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Approches de segmentation de la main-d'œuvre pour déterminer les postes clés	2
4.1 Généralités	2
4.2 Segmentation fondée sur les postes	2
4.3 Segmentation fondée sur les employés	2
4.4 Postes clés	3
5 Impact des postes clés	3
5.1 Définition	3
5.2 Objectif	3
5.3 Formules	3
5.4 Modalités d'utilisation	4
5.4.1 Généralités	4
5.4.2 Objectif	4
5.4.3 Facteurs contextuels	4
6 Impact de la performance des titulaires de postes clés sur la valeur d'entreprise	4
6.1 Définition	4
6.2 Objectif	5
6.3 Formule	5
6.4 Modalités d'utilisation	5
6.4.1 Généralités	5
6.4.2 Objectif	6
6.4.3 Facteurs contextuels	6
7 Impact des postes clés vacants	6
7.1 Définition	6
7.2 Objectif	6
7.3 Formule	6
7.4 Modalités d'utilisation	7
7.4.1 Généralités	7
7.4.2 Objectif	7
7.4.3 Facteurs contextuels	7
Annexe A (informative) Diagramme de l'impact du recrutement	8
Bibliographie	9

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir www.iso.org/directives).

L'attention est attirée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir www.iso.org/brevets).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir le lien suivant: www.iso.org/iso/fr/avant-propos.html.

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 260, *Management des ressources humaines*.

Introduction

Sur un marché de plus en plus compétitif et très dépendant des ressources, les postes clés ont un impact significatif sur la différenciation de la performance d'une organisation. Il est ainsi de plus en plus reconnu que les orientations organisationnelles doivent s'appuyer, *non plus* sur l'efficacité et l'efficacé, *mais* sur des mesures d'impact susceptibles de fournir des renseignements essentiels permettant de prendre des décisions stratégiques opportunes, étayées et cohérentes, qui contribuent à l'optimisation de la valeur de l'organisation.

Pour qu'il y ait un impact, il convient que les mesures soient axées sur les composants qui ont une influence stratégique sur les résultats de l'organisation: la qualité des décisions en matière de nomination aux postes et, plus particulièrement, les nominations aux postes clés et la performance des personnes occupant ces postes. Ces composants correspondent, dans le présent document, à l'impact du recrutement.

La mesure de l'impact fait référence à la contribution des postes clés à la réussite de l'organisation au cours d'une période donnée.

Un poste clé est une position qui a un impact direct et significatif sur les résultats et l'avantage concurrentiel de l'organisation.

Par conséquent, l'impact du recrutement ne concerne que les postes cruciaux pour la stratégie de l'organisation. Le présent document propose une approche pour mesurer l'impact de la contribution d'un poste clé à l'optimisation de la valeur de l'organisation.

Le présent document porte sur les postes clés, la performance des personnes aux postes clés ainsi que l'identification des indicateurs pouvant être utilisés pour évaluer leurs impacts individuel et collectif sur la valeur de l'organisation.

STANDARDSISO.COM : Click to view the full PDF of ISO/TS 30410 :2018

Management des ressources humaines — Mesure de l'impact du recrutement

1 Domaine d'application

Le présent document identifie:

- les principes permettant de déterminer les postes clés au moyen des approches de segmentation de la main-d'œuvre [voir l'ISO 30409];
- les mesures permettant de déterminer l'impact des postes clés, et de la performance des personnes recrutées à ces postes, sur la création de valeur et la performance de l'organisation.

Le présent document peut être adapté aux besoins de toute organisation, quels que soient la taille, l'industrie ou le secteur d'activité, et s'adresse aux personnes concernées par la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, la définition et la mise en place de l'organisation, le management des talents, les plans de relève, le recrutement, ainsi que la préparation de rapports sur les indicateurs et le capital humain.

2 Références normatives

Les documents suivants cités dans le texte constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 30400, *Management des ressources humaines — Vocabulaire*

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions donnés dans l'ISO 30400 ainsi que les suivants s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <https://www.iso.org/obp>;
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <http://www.electropedia.org/>.

3.1

poste clé

métier ayant un impact direct et significatif sur les résultats d'une organisation

Note 1 à l'article: Les postes clés sont identifiés par les organisations dans le cadre de leur stratégie organisationnelle, y compris pour certains aspects critiques tels que la sûreté, la sécurité, la croissance, la durabilité et d'autres facteurs. Les postes clés varient selon l'industrie, le secteur et le type d'organisation (par exemple, à but lucratif ou à but non lucratif) et ne correspondent pas forcément à des postes de niveau hiérarchique élevé.

Note 2 à l'article: L'impact des postes clés se rapporte aux performances de l'organisation susceptibles d'être affectées de manière positive ou négative par la performance des personnes occupant ces postes, en fonction de l'efficacité ou de la non-efficacité du travail réalisé, mais aussi par les périodes pendant lesquelles ces postes restent vacants.

Note 3 à l'article: Si un poste clé requiert des connaissances, un savoir-faire, des aptitudes et autres compétences spécifiques, et si les profils correspondants sont peu nombreux, les organisations doivent développer un vivier de talents en interne plutôt que de rechercher les talents en externe.

3.2

impact du recrutement

mesure de la contribution de la nouvelle recrue à la réussite de l'organisation au cours d'une période donnée

[SOURCE: ISO 30400:2016, 6.10]

3.3

valeur d'entreprise

mesure de la valeur générée par l'organisation/le sous-groupe/l'unité organisationnelle

Note 1 à l'article: Cette valeur inclut les aspects financiers et non financiers de l'organisation.

4 Approches de segmentation de la main-d'œuvre pour déterminer les postes clés

4.1 Généralités

La segmentation de la main-d'œuvre est un aspect fondamental de la gestion prévisionnelle stratégique de la main-d'œuvre. Elle permet de classer les différents types de familles d'emplois, de fonctions, de rôles et de compétences au sein de l'organisation et de se concentrer sur les postes clés identifiés comme étant stratégiquement essentiels à la performance de l'organisation.

Il existe deux approches fondamentales de la segmentation de la main-d'œuvre, chacune pouvant être valide dans le cadre de la différenciation organisationnelle.

- segmentation fondée sur les postes, dans laquelle les emplois sont segmentés par valeur ou type de travail effectué;
- segmentation fondée sur les employés, dans laquelle les emplois sont segmentés en fonction de caractéristiques démographiques, géographiques ou d'autres caractéristiques observables ou déduites.

Le diagramme de l'[Annexe A](#) illustre le contexte et les composants de l'impact du recrutement.

4.2 Segmentation fondée sur les postes

Les organisations ont recours à des techniques et processus de segmentation de la main-d'œuvre, qui s'appuient sur l'analyse prévisionnelle de l'environnement externe ainsi que sur une approche systématique de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre identifiant les connaissances, le savoir-faire, les aptitudes et autres facteurs requis pour les postes actuels et futurs. Ce type de segmentation peut aider les organisations à identifier les postes clés qui ont un effet de levier sur les forces et les atouts d'une organisation.

4.3 Segmentation fondée sur les employés

Cette approche s'appuie sur la prévision de l'offre de main-d'œuvre qui est établie par segmentation en fonction de données démographiques, géographiques et autres facteurs.

L'analyse et la prévision des besoins actuels et futurs en main-d'œuvre requièrent une approche éclairée et raisonnée, qui prend en compte la stratégie de croissance de l'organisation, les contributions individuelles et les plans de relève prévus, ainsi que d'autres facteurs liés aux postes clés identifiés par l'organisation et la réserve de talents disponibles.

4.4 Postes clés

Pour identifier les postes clés stratégiquement essentiels au succès de l'organisation, il convient que les organisations s'intéressent tout particulièrement aux facteurs qui influencent de manière significative la décision des parties prenantes d'utiliser et de bénéficier des produits ou services fournis par une organisation. Il est également important que les organisations évaluent les systèmes et processus leur permettant de fournir des produits et/ou des services et qu'elles analysent la façon dont ces systèmes et processus créent, développent et ajoutent de la valeur à l'organisation ainsi que les risques associés à chacun d'eux. Par conséquent, les organisations doivent identifier les postes qui ont un impact direct et significatif sur les résultats et l'avantage concurrentiel de l'organisation, et déterminer les postes qui ont la plus forte influence en termes de création ou de perte de valeur.

5 Impact des postes clés

5.1 Définition

Valeur d'entreprise totale annualisée, impactée par le(s) poste(s) clé(s).

5.2 Objectif

Toutes les organisations ont des postes clés qui varient en fonction du type d'organisation, des objectifs stratégiques et des activités. L'impact d'un poste clé sur la valeur d'entreprise totale (I_R) est mesuré en multipliant la *part en pourcentage de la valeur d'entreprise totale* affectée par le poste clé (S_R) par la *valeur d'entreprise totale* (B). L'impact d'une personne (I_I) est mesuré en divisant l'*impact d'un poste* (I_R) par le *nombre de personnes occupant ce poste* (N_R).

5.3 Formules

$$I_R = S_R \times B$$

qui peut également être exprimée sous la forme suivante:

Impact annualisé d'un poste clé = part du poste clé × valeur d'entreprise annualisée

$$I_I = I_R / N_R$$

qui peut également être exprimée sous la forme suivante:

$$\text{Impact annualisé d'une personne} = \frac{\text{Impact du poste clé}}{\text{Nombre de personnes occupant ce poste}}$$

où

- I est l'impact (en tant que mesure de la contribution à la réussite de l'organisation au cours d'une période donnée);
- I_R est l'impact annualisé d'un poste clé sur la valeur d'entreprise, qui inclut les performances financières et organisationnelles (pouvant résulter de plusieurs personnes au sein de l'organisation);
- I_I est l'impact annualisé d'une personne occupant un poste clé;

- B est la valeur d'entreprise annualisée générée par l'organisation/le sous-groupe/l'unité organisationnelle (comprenant les performances financières et organisationnelles);
- S_R est la part en pourcentage de B revenant au poste clé;
- N_R est le nombre de personnes occupant le poste clé.

5.4 Modalités d'utilisation

5.4.1 Généralités

Pour utiliser cet indicateur, commencer par identifier le(s) poste(s) ayant un impact direct et significatif sur les résultats et l'avantage concurrentiel de l'organisation, à savoir le(s) poste(s) ayant la plus forte influence sur la création ou la perte de valeur d'entreprise. Déterminer ensuite la part, en pourcentage, de contribution du (des) poste(s) identifié(s) à la valeur d'entreprise totale. Identifier le nombre de personnes occupant des postes clés. Puis évaluer le risque lié à une performance insuffisante des personnes occupant des postes clés et analyser la façon dont ce risque peut être atténué tout en améliorant l'impact sur la valeur d'entreprise.

Par exemple, si la part d'un poste donné représente 40 % (S_R) de la valeur d'entreprise totale ($B = 10$ M\$) générée par l'organisation, et si cinq personnes occupent ce type de poste (N_R), l'impact collectif de ce poste (I_R) est de 4 M\$ et l'impact d'une personne (I_I) à ce poste est de 0,8 M\$.

Avec $S_R = 40$ %, $B = 10$ M\$, $N_R = 5$, alors

$$I_R = 0,4 \times 10 \text{ M\$} = 4 \text{ M\$}$$

$$I_I = 4 \text{ M\$} / 5 = 0,8 \text{ M\$}$$

5.4.2 Objectif

Cet indicateur est destiné à permettre le suivi de la contribution effective des postes clés à la réalisation d'objectifs stratégiques spécifiques au sein de l'organisation en termes de performance et d'optimisation de la valeur. Il convient que chaque organisation définisse des objectifs spécifiques permettant de quantifier l'impact des postes clés, y compris les paramètres appropriés liés aux risques et opportunités, ainsi que la part en pourcentage de contribution des postes clés à la valeur d'entreprise totale.

5.4.3 Facteurs contextuels

Les facteurs contextuels varient en fonction de la taille, du type, du secteur d'activité et du stade de développement de chaque organisation. Par conséquent, les postes clés peuvent impliquer des facteurs compétitifs contribuant à la durabilité organisationnelle, qui peuvent inclure des données commercialement sensibles.

6 Impact de la performance des titulaires de postes clés sur la valeur d'entreprise

6.1 Définition

Cet indicateur identifie la façon dont la performance des titulaires de postes clés affecte la valeur d'entreprise totale annualisée.

6.2 Objectif

Les organisations qui ont déterminé leurs postes clés peuvent utiliser cet indicateur pour mesurer l'efficacité individuelle d'un titulaire de poste clé par rapport aux attentes et à l'objectif de performance (T) définis pour le poste clé.

6.3 Formule

$$D = I_1 \times (R - T)/T$$

qui peut également être exprimée sous la forme suivante:

Impact de la performance du poste sur la valeur d'entreprise =

$$\text{Impact d'une personne occupant un poste clé} \times \frac{(\text{Évaluation individuelle} - \text{Objectif de performance})}{\text{Objectif de performance}}$$

où

- I est l'impact (en tant que mesure de la contribution à la réussite de l'organisation au cours d'une période donnée);
- D est l'écart en termes d'impact d'un poste clé sur B , en fonction de l'évaluation de la performance du titulaire du poste clé (R) par rapport à l'objectif de performance T attendu pour ce type de poste (par exemple, 5/7 au lieu de 4/7, ou 3/5 au lieu de 4/5);
- B est la valeur d'entreprise annualisée générée par l'organisation/le sous-groupe/l'unité organisationnelle (comprenant les performances financières et organisationnelles);
- I_1 est l'impact sur la valeur d'entreprise annualisée d'une personne occupant un poste clé;
- R est l'évaluation de la performance d'une personne par rapport aux exigences du poste clé (par exemple, sur une échelle de 1 à 5, de 1 à 7 ou encore de 1 à 10);
- T est l'objectif de performance pour un poste clé particulier en fonction d'une échelle définie au sein de l'organisation (par exemple, 4 sur 5, 5 sur 7 ou encore 7 sur 10).

6.4 Modalités d'utilisation

6.4.1 Généralités

Il peut être utile à une organisation d'identifier ses postes clés et de déterminer l'impact de l'efficacité des titulaires de ces postes (i), qu'il s'agisse de personnes nouvellement embauchées ou déjà en poste; cet indicateur peut également permettre de comparer (ii) les performances entre les anciens et les nouveaux titulaires de postes clés.

Avec $I_1 = 0,8 \text{ M\$}$, $R = 5$, $T = 4$, alors

$$D = 0,8 \text{ M\$} \times (5 - 4)/4 = 0,2 \text{ M\$}$$

Dans ce cas, l'écart de valeur d'entreprise généré par le titulaire du poste clé, dont l'évaluation de performance est élevée, représente 0,2 M\$.

Avec $I_1 = 0,8 \text{ M\$}$, $R = 4$, $T = 4$, alors

$$D = 0,8 \text{ M\$} \times (4 - 4)/4 = 0 \$$$

Dans ce cas, la performance du titulaire du poste clé correspond aux attentes et l'écart de valeur d'entreprise est de 0 \$.

Avec $I_1 = 0,8 \text{ M\$}$, $R = 3$, $T = 4$, alors

$$D = 0,8 \text{ M\$} \times (3 - 4)/4 = -0,2 \text{ M\$}$$

Dans ce cas, l'écart de valeur d'entreprise (perte) généré par le titulaire du poste clé, dont l'évaluation de performance est plus basse, représente une perte de 0,2 M\$.

6.4.2 Objectif

Cet indicateur est destiné à permettre aux organisations d'identifier la variation de performance des titulaires de postes clés ainsi que l'impact de cette variation sur les paramètres de risques, d'opportunités et de valeur d'entreprise de l'organisation.

6.4.3 Facteurs contextuels

Les facteurs contextuels varient en fonction de la taille, du type, du secteur d'activité et du stade de développement de chaque organisation. Dans le contexte d'une organisation, l'approche relative au management des performances est diverse; certaines organisations peuvent quantifier les résultats de performance au moyen d'échelles non linéaires (c'est-à-dire autres que 1 à 5, 1 à 7, etc.), auquel cas l'impact d'un écart de performance par rapport à l'objectif n'est pas directement proportionnel aux résultats. Si une organisation ne dispose pas d'un système d'évaluation, cette approche peut être utilisée en identifiant les attentes en termes de performance et en les comparant aux résultats obtenus. Il se peut que les titulaires de postes clés aient des connaissances, un savoir-faire, des aptitudes et autres compétences spécifiques qui sont essentiels à la compétitivité d'une organisation. Les organisations peuvent déterminer si leur infrastructure est favorable ou défavorable à la performance d'une personne occupant un poste clé, ou si elle réduit l'impact de ce poste.

7 Impact des postes clés vacants

7.1 Définition

Impact, sur la performance annualisée de l'entreprise, du départ d'un titulaire de poste clé et de la période pendant laquelle le poste reste vacant.

7.2 Objectif

Les organisations qui ont déterminé leurs postes clés peuvent utiliser cet indicateur pour évaluer le coût (en termes de perte de valeur d'entreprise totale) induit par le temps nécessaire pour attribuer le poste à une nouvelle personne et retrouver la performance attendue pour le poste clé.

7.3 Formule

$$L = I_1 \times M/12$$

qui peut également être exprimée sous la forme suivante: