

Comment

construire ses indicateurs sociaux ?

Mode

d'emploi

Quel est cet outil ?

Cet outil propose d'établir des indicateurs concernant des problématiques sociales que vous rencontrez couramment et certaines caractéristiques de votre population salariée : stabilité et turn-over, recrutement, absentéisme, âge des salariés, temps de travail.

Pourquoi cet outil ?

Cet outil doit permettre de constater objectivement les résultats de la politique de ressources humaines de l'entreprise et d'adapter en conséquence la politique de recrutement.

Comment utiliser l'outil ?

De nombreux indicateurs ou ratios peuvent être étudiés ; pourtant ils ne sont pas tous utiles à l'entreprise qui devra donc choisir ceux qui lui semblent pertinents par rapport à ses caractéristiques propres et à ses objectifs.

L'outil se présente de la façon suivante :

A - Les données sociales de base

B - Les effectifs

C - Les indicateurs sociaux

- Recrutement
- Stabilité et turn-over
- Temps de travail
- Absentéisme
- Age des salariés

Quand utiliser l'outil ?

Les tableaux de bord de suivi des indicateurs doivent être mis en place de façon permanente pour être exploités au rythme défini par l'entreprise. Un suivi annuel paraît être un minimum ; certains indicateurs peuvent nécessiter une observation plus fréquente.

Qui l'utilise ?

Cet outil est utilisé à deux niveaux et en fonction de la taille de l'entreprise (établissement, agences) :

- Par le responsable des ressources humaines de l'entreprise ou la personne ressource chargée de ces fonctions afin d'assurer le calcul des ratios ;
- Par le responsable des ressources humaines ou la direction de l'entreprise pour analyser la situation de l'entreprise et envisager la politique de recrutement à suivre.

Sommaire

LES DONNEES SOCIALES DE BASE	3
LES EFFECTIFS	2/3
LES INDICATEURS SOCIAUX	4

▪ L'efficacité de vos recrutements	5
▪ Le coût de vos recrutements	5
▪ La stabilité de vos salariés et turn-over	6
▪ L'évolution des temps de travail	7
▪ L'absentéisme	8
▪ L'utilisation des CDD	9
▪ L'anticipation des départs en retraite	9
▪ L'ancienneté des salariés	10
▪ La structure des âges	11

LES EFFECTIFS

Attention ! L'effectif peut être calculé de différentes façons dont voici les principales :

Effectif théorique :

Tous les salariés liés par un **contrat de travail** (en cours d'exécution ou suspendu)
= *CDD+CDI+travailleurs temporaires**

Effectif inscrit :

Salariés liés par un **contrat de travail en cours d'exécution** (salariés présents et payés)
= *CDD+CDI+travailleurs temporaires* - contrats suspendus*

Effectif moyen :

Effectif moyen mensuel =
$$\frac{\text{Effectif au 1er jour du mois} + \text{effectif au dernier jour du mois}}{2}$$

Effectif moyen annuel =
$$\frac{\text{Somme des effectifs moyens mensuels}}{12}$$

Effectif pondéré : (ou « équivalent temps plein »)

Chaque salarié est proratisé par son temps de travail =

$$\frac{\text{Somme nb d'heures mensuel inscrit au contrat de travail de chaque salarié}}{151,67 \text{ (durée conventionnelle du travail)}}$$

Pour le calcul des ratios, il est important d'utiliser la même base de calcul de l'effectif dans le numérateur et dans le dénominateur.

Par exemple, pour le calcul du ratio d'ancienneté moyenne :

$$\frac{\text{Somme des anciennetés des salariés}}{\text{Effectif théorique}}$$

Si le dénominateur est l'effectif théorique, il faut considérer en numérateur la somme des anciennetés des salariés **de l'effectif théorique** également.

*C'est l'effectif moyen de travailleurs temporaires de la période qui est pris en compte

LES DONNEES SOCIALES DE BASE

Pour la mise en place des indicateurs et le calcul des ratios, on s'appuiera d'abord sur les données existantes dans votre entreprise. Les sources de données sociales concernant le personnel de l'entreprise sont nombreuses. Il s'agit tout d'abord de recenser les informations existantes dans votre entreprise et d'identifier leur moyen d'accès. Certaines données sont recensées via des documents officiels tels que la Déclaration Annuelle des Données Sociales (DADS), votre système informatisé de gestion du personnel ou le bilan social.

Les données sur lesquelles on s'appuiera le plus souvent sont :

- Le nombre de salariés ou l'effectif (qui connaît plusieurs modes de calcul) ;
- Le statut des salariés, leur ancienneté et leur âge ;
- Le nombre d'heures salariées mensuelles ;
- Les temps de travail des salariés
- Le nombre de salariés entrés au cours de la période ;
Le nombre de salariés sortis au cours de la période ;
- Les motifs d'entrées et de sorties.

LES INDICATEURS SOCIAUX

Au-delà du repérage des données sociales de base, informations relativement figées, il est important que vous choisissiez des indicateurs, réels outils de gestion, adaptés à vos problématiques propres et à vos objectifs.

Attention !

Pour être utiles, les indicateurs doivent :

1. Permettre de comparer des situations
2. Être pertinents pour votre entreprise

1. Les indicateurs doivent permettre de comparer des situations :

- Dans le temps (évolution annuelle, par exemple),
- Entre différents secteurs de l'entreprise (secteurs géographiques, secteur d'activité...),
- Entre différentes populations de l'entreprise (turn-over par catégorie professionnelle ou par sexe, absentéisme selon les agences, par exemple),
- Entre votre entreprise et des références externes (par exemple, l'enquête sociale réalisée chaque année par la FEP peut servir de référence).

Pour que les situations soient comparables, **le mode de calcul des indicateurs doit toujours être le même**. Ainsi, le même mode de calcul doit être utilisé partout dans l'entreprise et pendant plusieurs années si l'on souhaite un suivi sur une période significative.

2. Les indicateurs doivent être pertinents.

Vous choisissez de suivre des indicateurs qui concernent des préoccupations propres à votre entreprise.

C'est pourquoi, nous avons listé quelques questions clé auxquelles vous êtes confrontés et proposé des indicateurs qui pourront apporter des réponses.

Vos recrutements sont-ils efficaces ?

➤ Taux de survie à 6 mois :

$$\frac{\text{Nombre de personnes présentes 6 mois après l'embauche}}{\text{Nombre d'embauches}} \times 100$$

Ce ratio se calcule sur une période d'un an.

Pour évaluer la qualité des recrutements, on observe le taux de salariés encore présents dans l'entreprise six mois après leur embauche.

Les embauches à prendre en compte sont celles en CDI, hors reprises Article 7.

➤ Taux de turn-over en cours de période d'essai :

$$\frac{\text{Total des contrats rompus en cours de période d'essai durant l'année N}}{\text{Effectif moyen de l'année N}} \times 100$$

On tient compte de tous les contrats rompus en cours de période d'essai quelque soit le motif (à l'initiative de l'employeur ou du salarié). Un taux de turn-over en cours de période d'essai élevé indique un manque d'efficacité des recrutements du fait de la sélection des candidats et/ou de l'intégration des nouveaux salariés.

Avez-vous bien mesuré le coût de vos recrutements ?

Le coût du recrutement se compose de trois types de coûts :

Coûts de la fonction recrutement :

(recherche et sélection des candidats)

- Définition du besoin (poste à pourvoir et profil du candidat recherché),
- Recherche des candidats (communication recrutement, participation à des forums...),
- Sélection des candidats (présélection des candidatures, entretiens de recrutement...).

La plupart des éléments du coût de la fonction recrutement se mesure en temps passé et donc en salaire des personnes qui assurent cette fonction.

Coûts administratif de l'embauche :

- Démarches administratives liées à l'embauche : Déclaration Unique

d'Embauche (DUE) ; gestion du contrat de travail ; médecine du travail.

Coûts d'intégration et formation :

- Accueil du nouveau salarié (dans l'entreprise et sur le site).
- Formation du nouveau salarié à son poste
- Suivi du nouveau salarié
- Manque à gagner dû à la moindre efficacité d'un nouvel entrant (la période de moindre efficacité a une durée qui varie en fonction du poste et du profil du nouveau salarié)

Il est intéressant de suivre ces coûts à plusieurs niveaux :

- Coût total, mensuel ou annuel, des recrutements effectués dans l'entreprise
- Coût moyen par embauche et par type de poste.

Vous vous interrogez sur la **stabilité** de vos salariés et le **turn-over** dans l'entreprise ?

➤ Taux de turn-over et coût du turn-over

On appellera turn-over la rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de départs vers l'extérieur pendant une période donnée.

Il se calcule généralement de la façon suivante :

$$\frac{\text{Nombre total des départs durant l'année } N \times 100}{\text{Effectif moyen de l'année } N}$$

Le nombre total des départs = total des départs de l'entreprise quel que soit le motif (à l'initiative de l'employeur ou du salarié), hors transferts Article 7.

Le taux de turn-over peut varier selon les catégories de personnel ; pour comprendre et analyser le turn-over de votre entreprise, vous pouvez donc calculer ce taux de catégories ;

- Par niveaux de qualification,
- Par secteur d'intervention (tertiaire, spécifiques.),
- Par agences,
- Par sexe, âge, ancienneté,...

Un taux de turn-over des salariés de faible ancienneté peut révéler des problèmes d'intégration des nouveaux entrants. Des taux de turn-over sensiblement différents d'un établissement à l'autre traduisent sans doute des problématiques locales (relation sociales, conditions de travail,...)

On peut également affiner l'étude du turn-over en classifiant les différentes causes de départs :

- Départs du fait de l'entreprise : manque d'aptitude, sanction, licenciement économique...
- Départs du fait du salarié :
 - Causes externes à l'entreprise : maladie, déménagement..
 - Causes internes à l'entreprise : rémunération, conditions générales de travail... (voir ratios suivants)

En tout état de cause, un turn-over élevé constitue un dysfonctionnement dont **les coûts et les effets sur l'organisation** ne peuvent être négligés :

- Perte d'efficacité du salarié avant le départ
- Versement d'indemnités (particulièrement pour le départ de salariés anciens)
- Coût des démarches administratives liées au départ
- Poste vacant pendant quelques jours ou quelques semaines
- Concurrence après départ (transferts de savoir-faire et éventuellement de clientèle)
- Coût de recrutement du nouvel entrant (=coût de la fonction recrutement + coût administratif de l'embauche + coût d'intégration et formation)

➤ Taux de turn-over par démission :

$$\frac{\text{Nombre de démissions de la période}}{\text{Effectif moyen de la période}} \times 100$$

Un turn-over par démission élevé peut vous amener à vous interroger sur les causes de ces démissions.

Comment construire ses indicateurs sociaux ?

Des « entretiens de départ » avec les salariés démissionnaires permettent de mieux comprendre ces causes et notamment de distinguer les démissions dont les raisons sont externes à l'entreprise des démissions pour des raisons liées au fonctionnement de

l'entreprise (voir ci-dessus les « départs du fait du salarié »)

➤ Taux de turn-over en cours de période d'essai (Cf page 5)

Vous vous interrogez sur l'évolution des temps de travail de vos salariés ?

➤ Ratio du temps de travail moyen :

$$\frac{\text{Volume horaire global de la période}}{\text{Effectif moyen de la période}}$$

Volume horaire global = somme des heures de travail théoriques (qui auraient dû être travaillées selon l'horaire inscrit au contrat de travail) par l'ensemble des salariés de l'entreprise sur une période donnée.

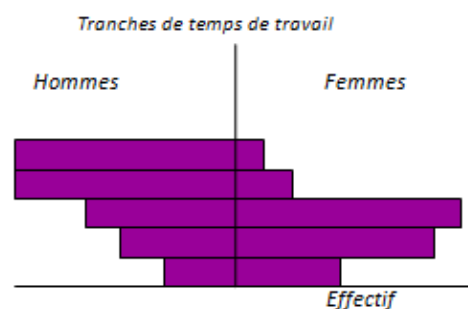
Ce ratio permet de suivre l'évolution du temps de travail moyen dans l'entreprise.

Cependant, il ne donne pas une vision précise du temps de travail des salariés.

➤ Pyramide des temps de travail :

Cette pyramide doit être mise en place dès lors que vous observez une évolution significative du ratio du temps de travail moyen. Il s'agit

d'observer le nombre de salariés occupés par tranche de temps de travail. Une comparaison par sexe est intéressante.



Comme pour les autres pyramides, on définira des tranches de temps de travail en ordonnée et on décomptera en abscisse les effectifs correspondants. Les tranches de temps de travail retenues pourraient être en hebdomadaire : 10 à 14h ; 15 à 19h ; 20 à 29h ; 30 à 34h ; temps plein.

L'absentéisme sur certains chantiers ou pour certaines catégories de personnel est-il important ?

➤ Ratio d'absentéisme :

$\frac{\text{Nombre d'heures d'absence}}{\text{Effectif théorique} \times \text{nb d'heures théoriques}}$

Ce ratio se calcule généralement sur une période mensuelle.

Le dénominateur exprime le total des heures théoriques (qui auraient dû être travaillées selon l'horaire inscrit au contrat de travail) par l'ensemble de l'effectif, sur une période donnée.

Les heures supplémentaires en sont exclues

L'absentéisme ne comprend que les absences considérées comme « anormales ». Les congés payés légaux et les absences conventionnelles (heures de délégation dans les organes représentatifs, de formation,...) ne doivent donc pas être intégrées dans le nombre d'heures d'absence.

Les absences à prendre en compte sont :

- Les absences pour maladie,
- Les absences pour accident du travail (dont accident de trajet) et maladie professionnelle,
- Les congés maternité (pré et post natal inclus),
- Les congés individuels de formation,
- Les absences pour événements familiaux (décès, mariage, naissance),
- Les absences autorisées par la hiérarchie et les absences non autorisées.

Attention !

La qualité de la mesure de l'absentéisme dépend de la **précision du recensement des absences**.

Pour une analyse plus pointue de l'absentéisme, il est intéressant de le mesurer par catégories de salariés : âge, sexe, ancienneté, catégories professionnelles, secteurs géographiques d'intervention peuvent être des critères de segmentation pertinents.

L'absentéisme est une perturbation au plan de l'organisation du travail dans la mesure où il entraîne des mesures de régulation destinées à pallier ses conséquences négatives, mais il peut aussi exprimer **une absence d'adhésion et de motivation du personnel**.

Le taux moyen observé en France (tous secteurs confondus) se situe autour de 4.5%. (16.6 jours d'absence en moyenne en 2012). On peut affirmer qu'un taux de moins de 4% est un bon résultat ; à partir de 10 à 12%, des analyses et des actions doivent être mises en place. Cependant, on s'attachera surtout à observer **l'évolution du taux d'absentéisme : toute augmentation brutale devra vous alerter**.

Vous souhaitez suivre et analyser l'utilisation du CDD dans votre entreprise?

➤ Ratio des contrats à durée déterminée :

$$\frac{\text{Nombre d'embauches en CDD}}{\text{Nombre total des embauches}}$$

Si ce ratio est élevé, vous pouvez souhaiter observer les motifs des CDD :

$$\frac{\text{Nombre de CDD pour remplacement}}{\text{Nombre total des CDD}}$$

On pourra encore distinguer les remplacements pour maladie des remplacements pour congés.

$$\frac{\text{Nombre de CDD pour surcroît d'activité}}{\text{Nombre total des CDD}}$$

Etes-vous en capacité d'anticiper les départs à la retraite?

➤ Ratio de vieillissement :

$$\frac{\text{Nombre de salariés à X ans de la retraite}}{\text{Effectif théorique}}$$

Le nombre de salariés à X ans de la retraite = total des salariés dont le départ à la retraite prévu est inférieur ou égal à X ans.

Vous souhaitez mesurer l'ancienneté de vos salariés ?

➤ Ratio d'ancienneté de vos salariés :

$$\frac{\text{Somme des anciennetés des salariés}}{\text{Effectif théorique}}$$

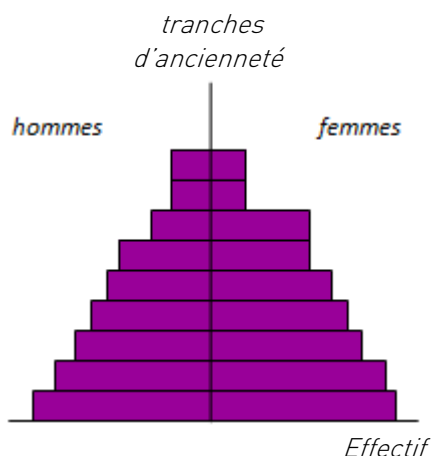
La somme des anciennetés des salariés se calcul à un moment donné.

Attention ! il ne faut pas confondre

L'ancienneté dans l'entreprise et l'ancienneté dans la branche professionnelle. Ce ratio est un indicateur de l'ancienneté des salariés dans l'entreprise.

Si vous souhaitez une approche plus précise, vous devez étudier la structure des anciennetés représentée par la pyramide des anciennetés.

Pyramide des anciennetés



En ordonnée, on définit des tranches d'ancienneté :
0 à 1an / 1 à 2 ans / 2 à 3 ans, etc.
En abscisse, on décompte les effectifs correspondants.

On représente souvent sur le même schéma les hommes d'un côté et les femmes de l'autre. On peut également segmenter la population afin d'étudier l'ancienneté selon différentes catégories de salariés, par exemple, par catégories professionnelles ou par secteurs d'intervention.

Attention !

Les indicateurs d'ancienneté ne sont pas toujours pertinents à eux seuls pour renseigner sur la stabilité des salariés.

En effet, la politique commerciale de l'entreprise influe aussi fortement sur l'ancienneté des salariés : si une entreprise acquiert des nouveaux chantiers, elle embauche ou reprend en Article 7 des nouveaux salariés et l'ancienneté moyenne de ses salariés diminue ; cela ne signifie pas pour autant que son personnel est moins stable.

Vous vous souciez de l'équilibre de la structure des âges de votre entreprise (population trop jeune ou vieillissante) ?

› Ratio de l'âge moyen :

$$\frac{\text{Somme des âges des salariés}}{\text{Effectif théorique}}$$

La somme des âges des salariés est celle des salariés à un moment T (01/01/AAAA)

Ce ratio indique l'âge moyen des salariés de l'entreprise. Face à l'évolution de ce ratio, vous pouvez souhaiter avoir une approche plus précise en étudiant la structure des âges qui s'illustre par la pyramide des âges.

› Pyramide des âges:

Elle permet d'observer le nombre de salariés par tranche d'âge à un instant donné. La structure des âges peut être étudiée annuellement ou dès lors que vous observez une évolution significative du ratio de l'âge moyen.

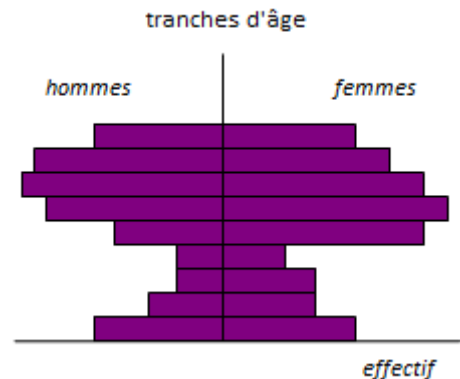
La méthode de construction est la suivante : En ordonnée, on définira dans l'entreprise des tranches d'âges. Par exemple : moins de 18ans, de 18 à 25 ans, de 26 à 40ans, de 41 à 54 ans, de 55 à 60 ans, de 61 à 64 ans, 65 ans et plus. En abscisse, on décompte les effectifs correspondants.

On représente souvent sur le même schéma, les hommes d'un côté et les femmes de l'autre.

Pour analyser votre pyramide des âges, il est intéressant de se référer à quatre formes types :

« Champignon »

(majorité de salariés âgés, peu de jeunes)

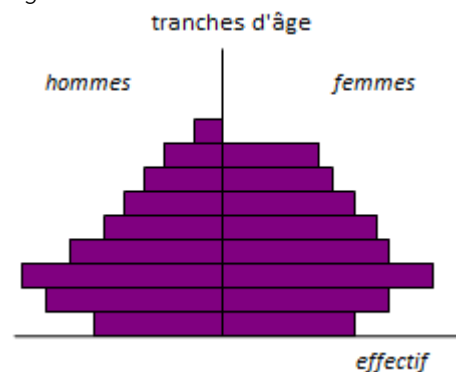


Atouts : possibilité de renouvellement au fur et à mesure des départs en retraite ; savoir-faire importants.

Handicap : charges salariales élevées ; reconversions difficiles, adaptation aux changements plus difficile.

« Poire écrasée »

(majorité de jeunes, peu de salariés âgés)



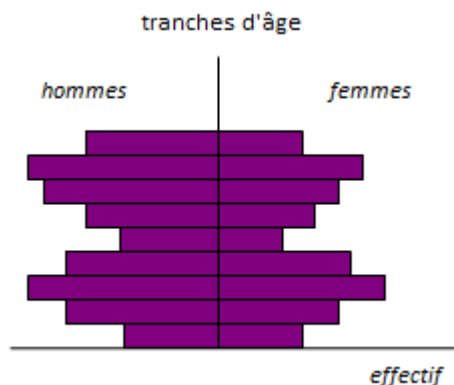
Atouts : dynamisme et potentiels forts, masse salariale allégée ;

Handicaps : risques de départs liés aux faibles opportunités de carrière, charges de formation plus importantes

Vous vous souciez de l'équilibre de la structure des âges de votre entreprise (population trop jeune ou vieillissante) ? (suite)

«Pelote de laine »

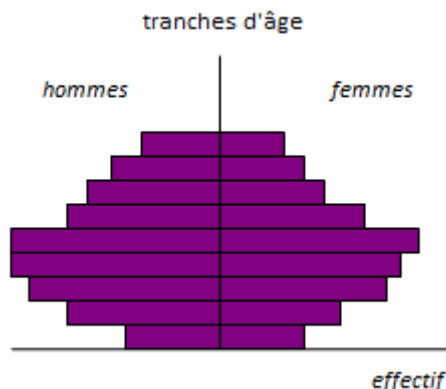
(peu de salariés dans les classes d'âge intermédiaires)



Atouts : on retrouve les avantages des deux autres formes de pyramides.
Handicaps : risque de promotions précoces ; risque de conflits de générations.

«Ballon de rugby »

(majorité de salariés dans les classes d'âge intermédiaires)



Atouts : structure des âges équilibrée ; régularité dans les départs qui permet de programmer les recrutements.
Handicaps : risque d'évoluer vers une pyramide « champignon » si les recrutements diminuent.

Quand on étudie la structure des âges, on peut segmenter la population salariée par catégories professionnelles, par anciennetés ou par tout autre critère pertinent dans l'entreprise.
On construira alors une pyramide des âges des salariés d'encadrement ou une pyramide des âges des salariés d'exploitation, etc.