

---

---

## Management des ressources humaines — Coût par recrutement

*Human resource management — Cost-Per-Hire*

iTeh Standards  
(<https://standards.iteh.ai>)  
Document Preview

[ISO/TS 30407:2017](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/5fdd7122-f2a6-4e31-b7f7-446eacfb591f/iso-ts-30407-2017)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/5fdd7122-f2a6-4e31-b7f7-446eacfb591f/iso-ts-30407-2017>



iTeh Standards  
(<https://standards.iteh.ai>)  
Document Preview

ISO/TS 30407:2017

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/5fdd7122-f2a6-4e31-b7f7-446eac591f/iso-ts-30407-2017>



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2017, Publié en Suisse

Droits de reproduction réservés. Sauf indication contraire, 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, l'affichage sur l'internet ou sur un Intranet, sans autorisation écrite préalable. Les demandes d'autorisation peuvent être adressées à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office  
Ch. de Blandonnet 8 • CP 401  
CH-1214 Vernier, Geneva, Switzerland  
Tel. +41 22 749 01 11  
Fax +41 22 749 09 47  
[copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
[www.iso.org](http://www.iso.org)

# Sommaire

Page

<b>Avant-propos</b>	<b>iv</b>
<b>Introduction</b>	<b>v</b>
<b>1 Domaine d'application</b>	<b>1</b>
<b>2 Références normatives</b>	<b>1</b>
<b>3 Termes et définitions</b>	<b>1</b>
<b>4 Coût par recrutement interne (CPRI)</b>	<b>2</b>
4.1 Formule	2
4.2 Champ couvert par les données relatives au coût (le numérateur)	3
4.3 Nombre total d'embauches pour une période donnée (le dénominateur)	5
4.3.1 Généralités	5
4.3.2 Définir les types d'embauches à inclure dans le CPRI	5
<b>5 Coût par recrutement comparable (CPRC)</b>	<b>6</b>
5.1 Formule	6
5.2 Champ couvert par les données relatives au coût (le numérateur)	6
5.3 Nombre total d'embauches pour une période donnée (le dénominateur)	8
5.3.1 Généralités	8
5.3.2 Définition des types d'embauche à inclure dans le CPRC	8
<b>6 Rapport embauche/coût (REC)</b>	<b>9</b>
6.1 Formule	9
6.2 Champ couvert par les données relatives au coût (le numérateur)	10
6.3 Rémunération totale d'embauches au cours de leur première année (le dénominateur)	10
6.3.1 Généralités	10
6.3.2 Définition des types d'embauches à inclure dans le CPR	10
6.3.3 Définition de la rémunération totale	10
<b>7 Mise en place d'une mesure CPR</b>	<b>10</b>
7.1 Exigences relatives à la méthodologie de collecte des données	10
7.2 Données d'évaluation	11
7.2.1 Catégorie représentative de données	11
7.2.2 Examen périodique des processus	11
7.2.3 Fourchettes de dates	11
7.3 Application de la segmentation des données dans le CPR	12
7.3.1 Généralités	12
7.3.2 Ajout de données de segmentation aux calculs du CPR	12
7.3.3 Formule du CPR lors de l'application de segmentation des données	13
7.3.4 Mise en place d'une mesure de CPR segmenté	13
7.3.5 Affichage visuel d'une mesure de CPR segmenté	13
7.3.6 Segmentation de cas particuliers: Personne recrutées issues d'établissements scolaires et supérieurs	13

## 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](http://www.iso.org/directives)).

L'attention est appelée 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](http://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/foreword.html](http://www.iso.org/iso/fr/foreword.html).

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 260, *Management des ressources humaines*. [standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/5fdd7122-f2a6-4e31-b7f7-446eaeceb591/iso-ts-30407-2017](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/5fdd7122-f2a6-4e31-b7f7-446eaeceb591/iso-ts-30407-2017)

# Introduction

## 0.1 Généralités

Le coût par recrutement (CPR) est une mesure couramment utilisée pour mesurer l'efficacité (défini en termes de coûts) de recrutement pour un poste vacant dans une organisation. Les informations que cette mesure permet d'obtenir contribuent pour la fonction de recrutement des ressources humaines à l'élaboration de ses budgets et à l'analyse comparative des coûts de recrutement. Le présent document contient les techniques et des définitions, l'assemblage et la documentation nécessaires pour mesurer le CPR.

Une des raisons fondamentales qui a conduit à l'élaboration du présent document est de fournir à des professionnels (en ressources humaines) un outil type leur permettant de calculer la mesure CPR. Le présent document permet de calculer des coûts de recrutement précis et comparables par le biais d'un algorithme de calcul des coûts de recrutement. Bien que le présent document offre une structure-cadre, différentes organisations accordent également une attention particulière et apportent des réponses concrètes en fonction de leur propre environnement et besoins en matière de recrutement.

Le présent document définit trois types de formules de CPR:

- Le coût par recrutement interne (CPRI) fait appel à une formule et une méthodologie permettant d'élaborer la mesure CPR convenant à une organisation donnée. Cette mesure n'a pas pour objet d'être comparée avec les données de CPR d'autres organisations. Elle sert de réflexion globale sur les données de CPR pour une organisation donnée.
- Le coût par recrutement comparable (CPRC) fait appel à une formule et une méthodologie permettant d'élaborer la mesure CPR à des fins de comparaison entre différentes organisations. Si cette mesure s'appuie sur une méthodologie similaire à celle du CPR, elle utilise néanmoins une sous-catégorie de données plus susceptible d'être utilisée par les organisations, et contribue à établir des comparaisons des coûts entre organisations, qui sont considérées comme étant suffisamment fiables.
- Le rapport recrutement/coût (RRC) fait appel à une formule et une méthodologie permettant de comparer le coût total de recrutement à la rémunération totale des personnes nouvellement embauchées au cours de leur première année de travail. Cette formule ne diffère de celle du CPRI ou du CPRC que par son dénominateur. Alors que le CPRI ou le CPRC rapporte les coûts au nombre d'embauches, le RRC rapporte les coûts à la rémunération totale des nouvelles personnes recrutées au cours de leur première année.

Tenant compte du fait que les organisations fonctionnent de façon différente et qu'elles supportent des coûts propres à chacune d'elles, le présent document autorise certains écarts au sein des organisations, tout en assurant une méthodologie solide pour l'élaboration d'une mesure de CPR, qui permet d'établir une comparaison entre différentes organisations.

Une mesure de CPR ne reflète pas pleinement le caractère approprié des efforts en matière de recrutement déployés au sein d'une organisation. Les écarts des coûts de recrutement observés sont établis sur la base du type de poste, du niveau du poste, de la demande du marché extérieur et de la zone géographique. En outre, un relevé de mesure des coûts ne tient pas compte d'autres facteurs clés dans la prise de décision en matière de recrutement, tels que le temps requis pour pourvoir un poste, la qualité d'un recrutement ou le niveau de satisfaction des clients (le manager ayant le poste à pourvoir et le candidat). Il ne mesure ni les coûts après embauche, ni les préjudices ultérieurs subis par l'organisation qui n'est pas parvenue à recruter.

## 0.2 Utilisation du présent document

Les organisations appliquent le CPR pour mesurer le coût lié à une opération de recrutement. Les organisations considèrent que cette mesure est utile pour comprendre leurs propres modes de fonctionnement interne en matière de recrutement et pour identifier les domaines susceptibles d'être améliorés. Parmi les utilisations connues de la mesure CPR, figurent celles répertoriées dans le [Tableau 1](#).

Tableau 1 — Utilisations de la mesure CPR

Organisations	Départements/services et individus effectuant, gérant ou évaluant les coûts de recrutement
<ul style="list-style-type: none"> <li>— En tant qu'évaluation comparative des données à confronter aux données d'autres entreprises, concurrents, autres divisions, etc.</li> <li>— En tant qu'outil de planification budgétaire, trimestrielle et annuelle</li> <li>— En tant que comparateur dans le cadre de décisions au niveau de l'externalisation du recrutement (<i>recruitment process outsourcing - RPO</i>)</li> <li>— En tant que facteur des tâches liées à la planification et budgétisation stratégiques, pour déterminer les coûts futurs dans les décisions d'investissement</li> <li>— En tant que composante de suivi et d'évaluation du coût total du turn-over de la main-d'œuvre</li> <li>— En tant que mesure actuelle des performances globales de la fonction de recrutement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— En établissant les budgets et la stratégie de recherche</li> <li>— En évaluant la rentabilité en matière de recherches</li> <li>— En tant que mesure de réussite du processus d'amélioration</li> <li>— En tant qu'élément d'efficacité du processus de recrutement dans son ensemble</li> <li>— En mesurant et comparant les performances des sous-groupes</li> <li>— En mesurant et comparant les performances liées à l'embauche par segments (groupes) d'employés, telles que les personnes recrutées permanentes par rapport aux personnes recrutées intérimaires</li> <li>— En tant que mesure des performances de chaque recruteur</li> <li>— En tant que critère de sélection lors du déroulement d'un entretien/du processus de sélection à des fins d'embauche par le recruteur</li> <li>— En tant qu'évaluation comparative d'aptitude dans le cadre de la formation de recruteurs</li> <li>— En servant de base aux scénarios de planification de la main d'œuvre</li> </ul>

Document Preview

ISO/TS 30407:2017

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/5fdd7122-f2a6-4e31-b7f7-446eac6b591f/iso-ts-30407-2017>

# Management des ressources humaines — Coût par recrutement

## 1 Domaine d'application

Le coût par recrutement (CPR) a pour objet de mesurer la valeur économique de l'effort déployé pour pourvoir un poste vacant au sein d'une organisation. Le présent document décrit les mesures à prendre lors du calcul du CPR afin de maintenir la qualité et la transparence, y compris la création d'une catégorie de données représentatives, en utilisant une source transparente de données, en limitant au minimum les erreurs dans les données et en veillant à ce que des audits périodiques de processus soient effectués sur les données d'entrée.

Au centre du CPR tel que décrit dans le présent document, les caractéristiques de l'affichage visuel de la mesure permettent de renforcer la transparence des données d'entrée, des processus et de la formule utilisée dans le cadre de cette mesure.

## 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 <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <http://www.electropedia.org/>

### 3.1

#### coût par recrutement

##### CPR

mesure permettant d'identifier les coûts associés au *recrutement* (3.9)

Note 1 à l'article: Le CPR est une moyenne obtenue en divisant les coûts totaux de recrutement par le nombre d'embauches.

Note 2 à l'article: Le *coût par recrutement interne* (3.3) et le *coût par recrutement comparable* (3.2) sont des sous-catégories du coût par recrutement.

### 3.2

#### coût par recrutement comparable

##### CPRC

mesure permettant d'identifier les coûts associés au *recrutement* (3.9) entre différentes organisations

**3.3**  
**coût par recrutement interne**  
**CPRI**

coûts associés au *recrutement* (3.9) et propres à une organisation

**3.4**  
**facteur de coût externe**  
**coût externe**

dépenses engagées par le recours à des prestataires ou des personnes externes au cours du recrutement

**3.5**  
**rapport recrutement/coût**  
**RRC**

formule et méthodologie qui compare le *coût par recrutement* (3.1) à la rémunération totale de la personne nouvellement embauchée

Note 1 à l'article: Cette formule ne diffère de celle du *coût par recrutement interne* (3.3) ou du *coût par recrutement comparable* (3.2) que par son dénominateur. Alors que le coût par recrutement interne ou le coût par recrutement comparable rapportent les coûts au nombre d'embauches, le rapport embauche/coût rapporte les coûts à la rémunération totale des nouvelles personnes recrutées au cours de leur première année.

**3.6**  
**facteur de coût interne**  
**coût interne**

dépenses liées au personnel, aux différents investissements et coûts liés à l'organisation des recrutements et au management de la fonction de *recrutement* (3.9)

**3.7**  
**système d'enregistrement**

système d'information considéré comme étant la source pour un élément d'information donné, à utiliser dans une mesure du *coût par recrutement* (3.1)

**3.8**  
**compilateur**

personne responsable de la création d'une mesure du *coût par recrutement* (3.1)

**3.9**  
**recrutement**

processus consistant à rechercher, attirer, évaluer et employer un talent pour un poste existant ou un nouveau poste dans l'organisation

## **4 Coût par recrutement interne (CPRI)**

### **4.1 Formule**

La mesure coût par recrutement interne (CPRI) sert à mesurer les coûts associés aux activités de recrutement assurées par un employeur pour pourvoir un poste vacant. Le CPR est un rapport entre le montant total en euros dépensés (dans les coûts internes et externes) et le total du nombre d'embauches au cours d'une période donnée. La formule du CPRI peut être utilisée par toute organisation souhaitant mesurer le CPR à l'aide d'une méthodologie normalisée. Cette mesure n'exige pas de toutes les organisations l'ayant adoptée d'intégrer une catégorie spécifique de coûts externes ou internes pour mesurer le CPR. Différentes organisations peuvent générer des facteurs de coût différents au niveau interne pour exercer leurs activités.



Le CPRI est calculé à l'aide de la [Formule \(1\)](#):

$$\frac{\sum X_{\text{ext}} + \sum X_{\text{int}}}{Y_{\text{tot}}} \quad (1)$$

où

$\sum X_{\text{ext}}$  est la somme des coûts externes

$\sum X_{\text{int}}$  est la somme des coûts internes

$Y_{\text{tot}}$  est le nombre total d'embauches pour une période donnée

## 4.2 Champ couvert par les données relatives au coût (le numérateur)

Les données utilisées dans une mesure CPR sont limitées par les activités liées aux coûts associés à la recherche, au recrutement et à la dotation en personnel (tant externes qu'internes) encourus pour embaucher un candidat en qualité d'employé dans le cadre d'une vacation de poste. Le champ couvert par les données peut inclure, sans toutefois s'y limiter, les données décrites dans les [Tableaux 2](#) et [3](#).

Pour la formule du CPRI, il est préférable d'utiliser l'ensemble des facteurs énumérés dans les [Tableaux 2](#) et [3](#). Toutefois, l'utilisation de l'une quelconque de ces mesures est acceptable et il convient qu'elle s'applique à une organisation, le cas échéant.

NOTE Il est important que le calcul du CPR présente un niveau élevé de qualité des données; il s'agit de données d'un niveau de qualité inférieur à celui utilisé dans les rapports financiers.

**Tableau 2 — Champ couvert par les données relatives aux coûts externes du CPRI**

Facteur de coût externe	Explication
Frais de publicité et de promotion/diffusion	Frais liés à la publicité ou à la promotion/diffusion d'une annonce spécifique ou de plusieurs annonces de recrutement. Il s'agit par exemple de frais liés aux sites d'emplois, réseaux sociaux, moteurs de recherche et d'outils de recherche marketing, à la production de matériel de marketing (brochures, sites Internet) ou aux journaux.
Vérification des antécédents et admissibilité des frais liés à un emploi	Frais liés à la vérification des antécédents judiciaires, des études, de solvabilité et des références, conformément aux lois et usages locaux.
Recrutement auprès d'établissements scolaires et supérieurs durant ou après la scolarité	Frais liés à la recherche et au recrutement de talents auprès d'établissements scolaires et supérieurs, y compris les stagiaires, les étudiants en alternance travail-études et les diplômés qui occupent des postes à temps plein.
Cabinets de conseil	Frais liés aux services de conseil impliqués dans le processus de recrutement, les consultants y compris les conseillers juridiques extérieurs (en cas d'aide au recrutement).
Frais de recrutement pour un sous-traitant ou un intérimaire recruté	Frais liés aux paiements effectués par une organisation à un fournisseur ou autres parties dans la transformation d'un intérimaire ou sous-traitant travaillant pour un fournisseur en un employé permanent.
Frais liés aux contrôles médicaux ou examens de santé encourus par l'organisation, directement liés au processus d'embauche	Frais liés à de nouveaux contrôles médicaux ou examens de santé (de tout type, le cas échéant) effectués avant la prise de fonctions ou au cours du processus d'embauche.
Paiements/récompenses en relation avec les recommandations d'employés	Pour les organisations qui allouent un montant donné aux employés ayant recommandé un candidat qui sera ultérieurement embauché, les paiements définis au profit de ces employés peuvent être inclus.

Tableau 2 (suite)

Facteur de coût externe	Explication
Frais liés à l'immigration	Honoraires d'avocat, frais de conseil juridique, frais de dossier des demandes ou autres frais liés à l'effort permettant à une nouvelle personne recrutée d'être légalement embauchée par l'organisation.
Frais liés aux salons de l'emploi/journées de recrutement	Honoraires versés à un organisateur d'événements, primes pouvant être utilisées spécialement pour un événement donné, frais de transport, coûts liés à la conception et construction de stands, coûts de la main-d'œuvre liés au montage des stands, locations et autres frais.
Frais liés à la présélection	Frais liés au recours à des services de tests, à des évaluations validées ou à d'autres mesures normalisées permettant de présélectionner les talents préalablement à l'embauche.
Frais liés à l'externalisation du recrutement (FER)	Somme des frais à prendre en compte lorsque l'employeur fait appel à l'externalisation du recrutement FER.
Frais liés au déplacement	Frais liés au déplacement d'une nouvelle personne recrutée, y compris les frais de déménagement, et frais des prestataires de voyages et de relogement.
Frais liés à la recherche	Acquisitions de listes, achat de licences donnant accès à des bases de données, droits d'adhésion à des organisations pour contribuer à la mise en réseau et toute autre activité de recherche.
Frais de voyage, candidat	Frais engagés par un candidat et remboursés par l'organisation.
Frais de voyage, recruteur	Frais engagés au cours du processus de recrutement au profit de l'organisation et remboursés par l'organisation.
Coûts liés à la technologie (coûts informatiques)	Coûts liés à l'exploitation de toute technologie d'infrastructure d'assistance au processus de recrutement, y compris les systèmes d'acquisition de talents, les systèmes de management de la relation candidat et les systèmes d'information comptable.
Honoraires d'agences extérieures	Honoraires versés aux agences extérieures (honoraires conditionnels ou prélevés).
<p>NOTE De nombreuses organisations rémunèrent leurs employés après une durée d'affectation donnée du nouvel employé. Pour le compilateur de la mesure CPR, le fait que les dépenses réelles ne soient pas encourues au cours de la période correspondant à celle de la mesure en cours du CPR, peut lui poser problème. Le compilateur de la statistique du CPR peut librement choisir soit d'utiliser les sommes effectives versées aux employés au cours de cette période, soit de considérer les dépenses prévues comme un passif couru. Dans ce cas, si l'on se trouve en présence, par exemple, de 10 candidats embauchés suite à la recommandation d'un employé, à hauteur de <math>X</math> € par embauche, le compilateur enregistrerait les frais liés à la recommandation d'un employé à hauteur de <math>10 \times X</math> €, que le paiement ait été versé ou non à l'employé dans ce délai imparti. Le compilateur de la mesure relève la technique qui a été utilisée dans le cadre de la statistique du CPR.</p>	

Tableau 3 — Champ couvert par les données relatives aux coûts internes du CPRI

Facteur de coût interne	Explication
Coût lié au personnel de recrutement	Coûts globaux (toutes charges comprises), y compris le traitement de base, les avantages sociaux/prestations et les primes de rendement/de performance, liés aux recruteurs permanents (à plein temps ou à temps partiel) et aux recruteurs indépendants.
Coût lié au personnel de recherche	Coûts globaux (toutes charges comprises), y compris le traitement de base, les avantages sociaux/prestations et les primes de rendement/de performance, liés aux recruteurs permanents (à plein temps ou à temps partiel) et aux recruteurs indépendants.
Frais généraux internes aux fins du respect des obligations des gouvernements	Dépenses secondaires internes de main-d'œuvre induites dans la production, la soumission, le suivi et le traitement de documents permettant de respecter les réglementations gouvernementales.