
**Management des ressources
humaines — Indicateurs de mesure
pour la planification de la relève**

Human resource management — Succession planning metrics cluster

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[ISO/TS 30433:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/6bf0092c-5468-44d5-8178-c0251e5f4695/iso-ts-30433-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/6bf0092c-5468-44d5-8178-c0251e5f4695/iso-ts-30433-2021>



iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[ISO/TS 30433:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/6bf0092c-5468-44d5-8178-c0251e5f4695/iso-ts-30433-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/6bf0092c-5468-44d5-8178-c0251e5f4695/iso-ts-30433-2021>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2021

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, 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, Genève
Tél.: +41 22 749 01 11
E-mail: copyright@iso.org
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos	v
Introduction	vi
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Taux d'efficacité de la relève	1
4.1 Généralités	1
4.2 Finalité	1
4.3 Formule	2
4.4 Utilisation	2
4.5 Facteurs de contexte	2
4.6 Facteurs de prédiction	3
5 Taux de couverture de la relève	3
5.1 Généralités	3
5.2 Finalité	3
5.3 Formule	4
5.4 Utilisation	4
5.5 Facteurs de contexte	5
5.6 Facteurs de prédiction	5
6 Taux de préparation de la relève	6
6.1 Généralités	6
6.2 Finalité	6
6.3 Formule	6
6.4 Utilisation	7
6.5 Facteurs de contexte	7
6.6 Facteurs de prédiction	8
7 Évaluation des capacités de main-d'œuvre transitoire et future (vivier de talents)	8
7.1 Généralités	8
7.2 Finalité	9
7.3 Formule	9
7.4 Utilisation	9
7.5 Facteurs de contexte	9
7.6 Facteurs de prédiction	10
8 Employés préparés pour les successions	10
8.1 Généralités	10
8.2 Finalité	11
8.3 Sources de données	11
8.4 Formule	11
8.5 Utilisation	11
8.6 Facteurs de contexte	12
8.7 Facteurs de prédiction	12
9 Taux de croissance du vivier de talents	13
9.1 Généralités	13
9.2 Finalité	13
9.3 Formule	13
9.4 Utilisation	13
9.5 Facteurs de contexte	14
9.6 Facteurs de prédiction	15
10 Taux de postes sans candidat prêt	15
10.1 Généralités	15

10.2	Finalité.....	15
10.3	Formule.....	15
10.4	Utilisation.....	16
10.5	Utilisation externe.....	17
10.6	Facteurs de contexte	17
10.7	Facteurs de prédiction.....	17
Bibliographie.....		19

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[ISO/TS 30433:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/6bf0092c-5468-44d5-8178-c0251e5f4695/iso-ts-30433-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/6bf0092c-5468-44d5-8178-c0251e5f4695/iso-ts-30433-2021>

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 www.iso.org/avant-propos.

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

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse www.iso.org/fr/members.html.

Introduction

L'ISO 30414 fournit des lignes directrices concernant les principaux domaines du bilan du capital humain (BCH) suivants:

- conformité et éthique;
- coûts;
- diversité;
- leadership;
- culture organisationnelle;
- santé, sécurité et bien-être au sein de l'organisation;
- productivité;
- recrutement, mobilité et renouvellement du personnel (turnover);
- compétences et aptitudes;
- planification de la relève;
- disponibilité de la main-d'œuvre.

Le présent document porte sur l'évaluation de la planification de la relève car il s'agit d'un facteur critique pour la résilience et la durabilité d'une organisation en ce qui concerne le personnel. La planification de la relève peut être considérée comme une activité fondamentale des ressources humaines et du management des talents, ainsi que comme un élément clé d'une stratégie de planification de la main-d'œuvre réussie. L'ISO 30414:2018, 4.7.11, décrit la planification de la relève comme un outil essentiel pour la planification stratégique et durable de la main-d'œuvre.

La planification de la relève peut être définie comme un processus permettant d'identifier et de former des employés actuellement en poste et susceptibles d'occuper, à l'avenir, des postes critiques au sein de l'organisation. La planification de la relève peut s'avérer critique pour la durabilité d'une organisation. Elle offre également un cadre de travail efficace pour reconnaître, développer et retenir un vivier de talents diversifié pour la direction et le management. Il est important de noter que la planification stratégique de la relève ne concerne pas seulement les talents dont l'organisation a présentement besoin mais tout le processus visant à cartographier et à créer les talents, connaissances, compétences et aptitudes requis pour l'avenir d'une organisation. Ce plan coïncide généralement avec les futurs plans de croissance et objectifs commerciaux ainsi qu'avec l'amélioration des initiatives concernant le personnel (comme la valorisation de la diversité et de l'inclusion).

Les organisations investissent souvent des sommes considérables pour développer et retenir leur personnel. Il est donc impératif d'établir une stratégie durable afin de gérer soigneusement les risques majeurs liés à la main-d'œuvre, comme les départs cruciaux (par érosion naturelle, comme les départs en retraite et les départs volontaires ou involontaires) de manière planifiée et coordonnée, en associant tous les domaines relatifs aux talents et au développement des ressources humaines (y compris, la diversité et l'inclusion), et en créant une sorte de plan de secours concernant les talents, afin de ne pas exposer l'organisation à une défaillance opérationnelle ou à la perte de services ou de clients importants. Comme pour toutes les mesures, il convient que ces dernières soient analysées en fonction des priorités, des objectifs stratégiques et d'autres données relatives aux ressources humaines de l'organisation, en consultant l'écosystème des informations liées au personnel, ceci afin de prendre des décisions éclairées quant à la planification des talents.

Pour toutes ces raisons, les investisseurs, les analystes et toutes les catégories d'employés tirent profit d'une plus grande transparence concernant le temps consacré à la planification de la relève.

Les mesures de l'indicateur relatif à la planification de la relève, telles que documentées dans l'ISO 30414:2018, 4.7.11, sont les suivantes:

- a) le taux d'efficacité de la relève;
- b) le taux de couverture de la relève;
- c) le taux de préparation de la relève:
 - 1) le taux de préparation de la relève: déjà prête;
 - 2) le taux de préparation de la relève: prête dans 1 à 3 ans;
 - 2) le taux de préparation de la relève: prête dans 4 à 5 ans;

Le présent document décrit les composantes suivantes pour chacune des mesures identifiées:

- généralités;
- finalité;
- formule;
- utilisation (interne et externe);
- facteurs de contexte;
- facteurs de prédiction.

Des mesures supplémentaires sont fournies dans le présent document afin d'aider l'utilisateur à comprendre toute l'étendue des mesures disponibles et de lui proposer un plus grand choix pour dresser un tableau aussi complet que possible des mesures d'évaluation de la réussite de la planification de la relève. À noter que ces mesures font partie intégrante d'un écosystème de mesures (et de données) au sein du service des ressources humaines, comme le renouvellement et la rétention ainsi que la culture, comme indiqué dans la série de normes ISO 30000 et les spécifications techniques associées, qui peuvent servir à créer un récit narratif plus exhaustif de la situation contextuelle de l'organisation.

Management des ressources humaines — Indicateurs de mesure pour la planification de la relève

1 Domaine d'application

Le présent document spécifie les éléments des mesures relatives à la planification de la relève et fournit des mesures comparables pour les rapports internes et externes.

Le présent document aborde également les questions à prendre en considération lors de l'interprétation des données liées à la planification de la relève, notamment lorsqu'il s'agit de décider des actions internes appropriées ou d'établir des rapports destinés aux parties prenantes externes (par exemple, les législateurs et les investisseurs).

2 Références normatives

Les documents suivants sont cités dans le texte de sorte qu'ils 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 les définitions de 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 <https://www.electropedia.org/>

3.1

poste critique

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

[SOURCE: ISO/TS 30410:2018, 3.1, modifiée — Suppression des notes à l'article.]

4 Taux d'efficacité de la relève

4.1 Généralités

Le taux d'efficacité de la relève est calculé en divisant le pourcentage de postes critiques qui sont pourvus par des promotions internes par ceux pourvus par des recrutements externes.

4.2 Finalité

Cette mesure est utile pour les organisations qui souhaitent comprendre la robustesse de leur réserve de successeurs.

4.3 Formule

$$\text{Taux d'efficacité de la relève} = \frac{\text{Nombre de postes critiques pourvus par des candidats en interne}}{\text{Nombre total de postes critiques pourvus}} \times 100$$

4.4 Utilisation

Le taux général d'efficacité de la relève est calculé en déterminant le résultat du quotient du nombre de relèves internes pour des postes critiques occupés par le nombre total de relèves de postes critiques par an.

Un taux compris entre 70 % et 80 %, par exemple, peut être le signe d'une bonne efficacité de la relève. L'exemple donné dans le [Tableau 1](#) montre un déclin du taux de l'efficacité de la relève sur la période de mesurage.

Tableau 1 — Taux d'efficacité de la relève

	2017	2018	2019
Nombre de relèves internes à des postes critiques	23	21	25
Nombre total de postes critiques	31	31	40
Efficacité de la relève	74 %	68 %	62 %

Les organisations peuvent également différencier les données par catégorie: fonctions, familles professionnelles, unités organisationnelles et localisation.

Si cette mesure est intégrée à un rapport externe, elle peut être un bon indicateur de la solidité de la stratégie de planification de la main-d'œuvre et de la capacité d'une organisation à former les candidats internes pour qu'ils soient promus (ce facteur peut s'avérer crucial dans la proposition de valeur pour les employés à des fins de recrutement).

La planification de la relève peut s'appuyer sur une série de mesures permettant de créer un tableau de bord afin d'aider l'utilisateur à déterminer l'efficacité, l'efficacité et l'économie des processus et de l'engagement internes pour s'assurer de fournir un tableau complet à l'organisation. Si les mesures individuelles sont utilisées de manière indépendante les unes des autres, elles peuvent ne fournir qu'un aperçu limité ou faussé du processus.

La réussite des nominations en interne peut reposer sur un certain nombre de facteurs, y compris la manière dont les candidats abordent les processus d'entretien ou d'évaluation, les ressources disponibles (y compris le temps non travaillé) consacrées au développement, l'identification dès le départ des candidats pouvant convenir, la surveillance et la gestion des candidats, la planification organisationnelle et les processus liés aux talents ainsi que l'engagement et le soutien de l'équipe de direction. Ce principe peut être considéré comme un impératif en lien avec le personnel stratégique clé et susceptible de façonner une culture de croissance.

4.5 Facteurs de contexte

Concernant le contexte étayant les résultats de mesure, considérer les éléments suivants:

- le nombre d'ETP à chaque point de mesure, pour savoir si le nombre d'ETP a suffisamment augmenté ou diminué pour modifier la perspective et la signification des résultats de mesure;
- les activités en cours au sein de l'organisation;
 - une augmentation de la production ou une expansion des produits;
 - des réorganisations;

- les activités en cours pour former la main-d'œuvre;
- les changements culturels, positifs comme négatifs;
- les perspectives générationnelles;
- la sensibilisation ou les changements sociaux entraînant une augmentation du nombre de rapports établis;
- les attentes de l'industrie;
- les facteurs économiques;
 - les baisses d'activité;
 - les reprises.

4.6 Facteurs de prédiction

Cette mesure est un indicateur permettant de savoir si les processus liés aux talents d'une organisation fonctionnent, mais seulement après coup. Toutefois, elle ne permet en aucun cas de déterminer où peuvent se situer les éventuels problèmes et vulnérabilités. Elle ne garantit pas non plus la réussite future si le marché change ou si l'industrie connaît des perturbations majeures, lorsque de nouvelles compétences ou d'autres types de réflexion ou d'autres connaissances sont potentiellement requises.

Pour prévoir les éventuelles améliorations ou détériorations de la situation actuelle, les organisations peuvent s'appuyer sur les événements à venir connus ou anticipés et prendre en compte:

- les changements planifiés de l'organisation concernant la structure ou la main-d'œuvre;
- les changements à venir concernant le travail, les fonctions ou les produits;
- les acquisitions;
- les facteurs économiques;
 - les baisses d'activité;
 - les reprises;
- la sensibilisation et la formation de la main-d'œuvre;
- les dynamiques politiques, sociales, environnementales et législatives;
- l'impact du secteur industriel.

5 Taux de couverture de la relève

5.1 Généralités

Cette mesure est utile pour les organisations qui identifient un certain nombre de successeurs potentiels pour des postes de leadership.

5.2 Finalité

Le taux de couverture de la relève détermine le nombre de successeurs au sein du vivier de successeurs par rapport au nombre total de dirigeants dans l'organisation.