
**Management des ressources
humaines — Indicateurs de mesure de
la disponibilité de la main d'œuvre**

Human resource management — Workforce availability metrics cluster

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[ISO/TS 30425:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/784f140e-8345-4ba8-989b-bf5b76129618/iso-ts-30425-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/784f140e-8345-4ba8-989b-bf5b76129618/iso-ts-30425-2021>



iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[ISO/TS 30425:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/784f140e-8345-4ba8-989b-bf5b76129618/iso-ts-30425-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/784f140e-8345-4ba8-989b-bf5b76129618/iso-ts-30425-2021>



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	iv
Introduction	v
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Nombre d'employés — Effectif	1
4.1 Généralités.....	1
4.2 Objectif.....	1
4.3 Formule.....	2
4.4 Instructions d'utilisation.....	2
5 Équivalent temps plein (ETP)	2
5.1 Généralités.....	2
5.2 Objectif.....	3
5.3 Formule.....	3
5.4 Instructions d'utilisation.....	3
6 Main-d'œuvre occasionnelle	4
6.1 Généralités.....	4
6.2 Objectif.....	4
6.3 Formule.....	4
6.4 Instructions d'utilisation.....	5
7 Absentéisme	5
7.1 Généralités.....	5
7.2 Objectif.....	5
7.3 Formule.....	6
7.4 Instructions d'utilisation.....	6
7.5 Utilisateurs prévus.....	7
7.6 Facteurs de contexte.....	7
7.7 Facteurs de prédiction.....	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 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/members.html.

Introduction

L'ISO 30414 fournit des lignes directrices concernant les principaux domaines et indicateurs de mesure du bilan du capital humain suivants:

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

Le présent document traite plus particulièrement des indicateurs de mesure dans le domaine de la disponibilité de la main-d'œuvre. La gestion de la disponibilité de la main-d'œuvre constitue un enjeu majeur pour tous les types d'organismes. L'ISO 30414:2018 décrit, en 4.7.12, l'importance des mesures relatives à la disponibilité de la main-d'œuvre.

Il convient que les mesures relatives à la disponibilité de la main-d'œuvre soient calculées à un niveau suffisamment fin au sein des organismes et agrégées entre les organismes et/ou les lieux, afin d'obtenir une compréhension globale de chaque mesure à tous les niveaux ainsi que de la position agrégée de la disponibilité de la main-d'œuvre, par exemple, par équipe, par flux, par service, par lieu et par organisme.

Les mesures des indicateurs de la disponibilité de la main-d'œuvre, telles qu'elles figurent dans l'ISO 30414, sont les suivantes:

- a) nombre d'employés;
 - effectif;
 - nombre d'employés à temps plein et à temps partiel;
- b) total des équivalents temps plein (ETP);
- c) main-d'œuvre occasionnelle;
 - entrepreneur indépendant;
 - main-d'œuvre temporaire: mise à disposition, intérim ou travailleurs supervisés;
- d) absentéisme.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[ISO/TS 30425:2021](#)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/784f140e-8345-4ba8-989b-bf5b76129618/iso-ts-30425-2021>

Management des ressources humaines — Indicateurs de mesure de la disponibilité de la main d'œuvre

1 Domaine d'application

Le présent document décrit les éléments de mesure de la disponibilité de la main-d'œuvre pour les organismes. Le présent document indique des formules permettant de produire des mesures comparables en vue de l'établissement de rapports internes et externes. Le présent document aborde également les questions à prendre en considération lors de l'interprétation des données de conformité, notamment lorsqu'il s'agit de décider d'interventions internes appropriées ou d'établir des rapports destinés aux parties prenantes externes (par exemple, les législateurs et les investisseurs).

Le présent document se rapporte à la capacité de travail de la main-d'œuvre permanente et temporaire mais ne prend pas en compte leur travail dédié existant, leurs compétences ni leurs capacités à produire des efforts pour des tâches spécifiques. Ces aspects sont couverts par l'ISO 30409.

2 Références normatives

Le présent document ne contient aucune référence normative.

3 Termes et définitions (standards.iteh.ai)

Aucun terme n'est défini dans le présent document.

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/>

4 Nombre d'employés — Effectif

4.1 Généralités

L'effectif représente le nombre de personnes travaillant pour un organisme. Il est calculé en comptabilisant chaque employé comme un élément individuel de la main-d'œuvre, sans tenir compte de la durée du travail pour lequel l'organisme l'a engagé. Cette description comprend également les employés à temps plein ou à temps partiel mais qui, actuellement, travaillent à zéro heure. L'effectif est encore divisé en deux catégories:

- effectif total;
- effectif total des temps pleins et effectif total des temps partiels.

4.2 Objectif

Cette mesure met en évidence le nombre d'employés disponibles pour l'organisme à n'importe quel point de mesure.

L'ISO 30414:2018, décrit, en 4.7.12, l'objectif de cette mesure.

4.3 Formule

Il convient que le calcul de l'effectif, relatif aux temps pleins ou aux temps partiels, soit aligné sur l'exercice fiscal, sur le cycle budgétaire annuel ou sur ces deux périodes. Ce calcul doit être effectué à la fin de chaque période de mesure définie, par exemple, à la fin du premier mois, à la fin du deuxième trimestre ou à la fin de l'année pour le total.

Une fois établi, il convient que le rapport inclue une comparaison entre les périodes précédentes et la période en cours, ainsi qu'une comparaison entre les années précédentes et l'année en cours. Une période de comparaison s'étend généralement sur trois à cinq ans. Cette période de mesure permet de discerner les tendances, mais aussi de mieux gérer les attentes et résultats d'un organisme en fixant des objectifs pour les comparaisons futures. Une comparaison plus poussée de l'effectif réel par rapport à l'effectif budgétisé permet aux responsables, aux dirigeants, aux conseils d'administration ainsi qu'aux autres parties prenantes concernées de mieux comprendre l'effectif.

L'exemple donné dans le [Tableau 1](#) compare l'effectif réel à l'effectif budgétisé par trimestre sur une période d'un an. Cette analyse peut être étendue afin de distinguer les temps pleins des temps partiels et/ou d'effectuer une comparaison avec les années précédentes.

Tableau 1 — Comparaison trimestrielle de l'effectif budgétisé par rapport à l'effectif réel

Service	Effectif							
	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4	
	Budgétisé	Réel	Budgétisé	Réel	Budgétisé	Réel	Budgétisé	Réel
Fonctions centrales et administration	4 850	4 774	4 850	4 850	4 900	4 875	4 900	4 898
Logistique	6 150	6 132	6 150	6 150	6 200	6 175	6 200	6 198
Production	1 350	1 351	1 365	1 365	1 365	1 365	1 375	1 365
Recherche et développement	990	993	990	991	990	990	990	990
Informatique	1 160	1 157	1 165	1 160	1 165	1 162	1 165	1 162
Ventes	3 875	3 868	3 875	3 868	3 900	3 875	3 900	3 874
Total	18 375	18 275	18 395	18 384	18 520	18 442	18 530	18 487

4.4 Instructions d'utilisation

La mesure de l'effectif peut être utilisée pour surveiller la taille et la composition de la main-d'œuvre. L'effectif peut être à la fois un indicateur historique et un indicateur majeur de la croissance ainsi que des problèmes potentiels liés à l'augmentation ou à la réduction de la main-d'œuvre. Plus l'étude détaillée de la taille de la main-d'œuvre est fine, plus le potentiel d'analyse est important (par exemple, en répartissant la main-d'œuvre par service ou par équipe, en comparant les équipes ou les services selon l'effectif budgétisé ou en comparant des effectifs similaires au sein d'équipes équivalentes). Un écart grandissant entre l'effectif budgétisé et l'effectif réel peut indiquer que ce domaine rencontre des problèmes au niveau de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre.

5 Équivalent temps plein (ETP)

5.1 Généralités

L'équivalent temps plein (ETP) représente le nombre d'employés à temps plein nécessaire pour effectuer le nombre total d'heures travaillées dans une période définie.

5.2 Objectif

La conversion du nombre d'employés à temps partiel en ETP donne le nombre équivalent d'employés à temps plein nécessaire pour atteindre les résultats fixés par un organisme. L'effectif en lui-même peut être trompeur, car le nombre d'employés à temps partiel peut fausser le nombre total d'employés nécessaires pour obtenir les résultats attendus par un organisme.

L'association du nombre d'employés à temps plein et de la conversion des employés à temps partiel en ETP offre un aperçu plus précis de la structure de l'organisme. Le pourcentage de ETP assuré par des employés à temps partiel permet de mieux discerner la composition de la main-d'œuvre au fil du temps.

5.3 Formule

Il convient que le calcul des ETP soit aligné sur l'exercice fiscal, sur le cycle budgétaire annuel ou sur ces deux périodes. Ce calcul doit être effectué à la fin de chaque période de mesure définie, par exemple, à la fin du premier mois, à la fin du deuxième trimestre ou à la fin de l'année pour le total. Si, pour une quelconque raison, un organisme décide de définir un autre point de mesure, il convient que l'utilisation du point de mesure choisi soit cohérente et justifiée.

Une fois établi, il convient que le rapport inclue une comparaison entre les périodes précédentes et la période en cours, ainsi qu'une comparaison entre les années précédentes et l'année en cours. Une période de comparaison s'étend généralement sur trois à cinq ans. Cette période de mesure permet de discerner les tendances, mais aussi de mieux gérer les attentes et résultats d'un organisme en fixant des objectifs pour les comparaisons futures. Une comparaison plus poussée des ETP réels par rapport aux ETP budgétisés permet aux responsables, aux dirigeants, aux conseils d'administration ainsi qu'aux autres parties prenantes concernées de mieux comprendre l'effectif.

La formule pour calculer les ETP est la suivante:

$$D = A + (B/C)$$

ISO/TS 30425:2021

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/784f140e-8345-4ba8-989b-bf5b76129618/iso-ts-30425-2021>

où

- A est le nombre d'employés à temps plein;
- B est le nombre total d'heures de temps partiel;
- C est le nombre moyen d'heures travaillées par semaine;
- D est le total d'équivalents temps plein.

Voici un exemple de l'application de cette formule, basé sur la ligne «Fonctions centrales et administration» dans le [Tableau 2](#) ci-après:

$$140 = 100 + (1\ 600/40)$$

5.4 Instructions d'utilisation

Le [Tableau 2](#) permet de calculer les heures en ETP des employés à temps partiel et d'ajouter le nombre d'employés à temps plein pour la période concernée. Ce calcul suppose que les employés à temps plein travaillent 40 h par semaine.

Tableau 2 — Calcul des ETP au 31 décembre 2016

Service	Heures travaillées à temps partiel	ETP pour les heures de temps partiel	Employés à temps plein	Total des ETP
Fonctions centrales et administration	1 600	40	100	140
Logistique	2 400	60	240	300
Production	3 600	90	410	500
Recherche et développement	400	10	40	50
Informatique	600	15	15	30
Ventes	0		45	45
Total	8 600	215	850	1 065

Le [Tableau 3](#) indique la croissance du nombre total de ETP ainsi que la croissance du nombre d'employés à temps partiel, exprimé en pourcentage du nombre total de ETP.

Tableau 3 — Évolution des ETP et pourcentage des ETP effectués à temps partiel

Service	2016		2017		2018	
	ETP	Pourcentage des ETP effectués à temps partiel	ETP	Pourcentage des ETP effectués à temps partiel	ETP	Pourcentage des ETP effectués à temps partiel
Fonctions centrales et administration	140	28,57	150	33,33	170	41,18
Logistique	300	20,00	350	32,00	400	35,25
Production	500	18,00	600	25,00	650	30,00
Recherche et développement	50	20,00	50	20,00	50	20,00
Informatique	30	50,00	35	35,00	40	30,00
Ventes	45	0,00	50	0,00	60	0,00
Total	1 065	20,19	1 235	27,06	1 370	31,24

6 Main-d'œuvre occasionnelle

6.1 Généralités

Le recours à la main-d'œuvre occasionnelle et temporaire augmente à travers le monde. Cela est dû à l'optimisation des technologies, à la disponibilité de la main-d'œuvre à distance, à l'économie à la tâche ainsi qu'au besoin des organismes d'améliorer leur flexibilité et leur agilité.

6.2 Objectif

L'objectif de la mesure de la main-d'œuvre occasionnelle est de comprendre les efforts et les heures travaillées réalisés par cette source de main-d'œuvre. Une fois ces efforts et ces heures travaillées déterminés, ils peuvent être comparés et analysés comme décrit en [6.4](#).

6.3 Formule

Il convient que le calcul de la main-d'œuvre occasionnelle et/ou de la main-d'œuvre temporaire soit aligné sur l'exercice fiscal, sur le cycle budgétaire annuel ou sur ces deux périodes. Ce calcul doit être effectué à la fin de chaque période de mesure définie, par exemple, à la fin du premier mois, à la fin du