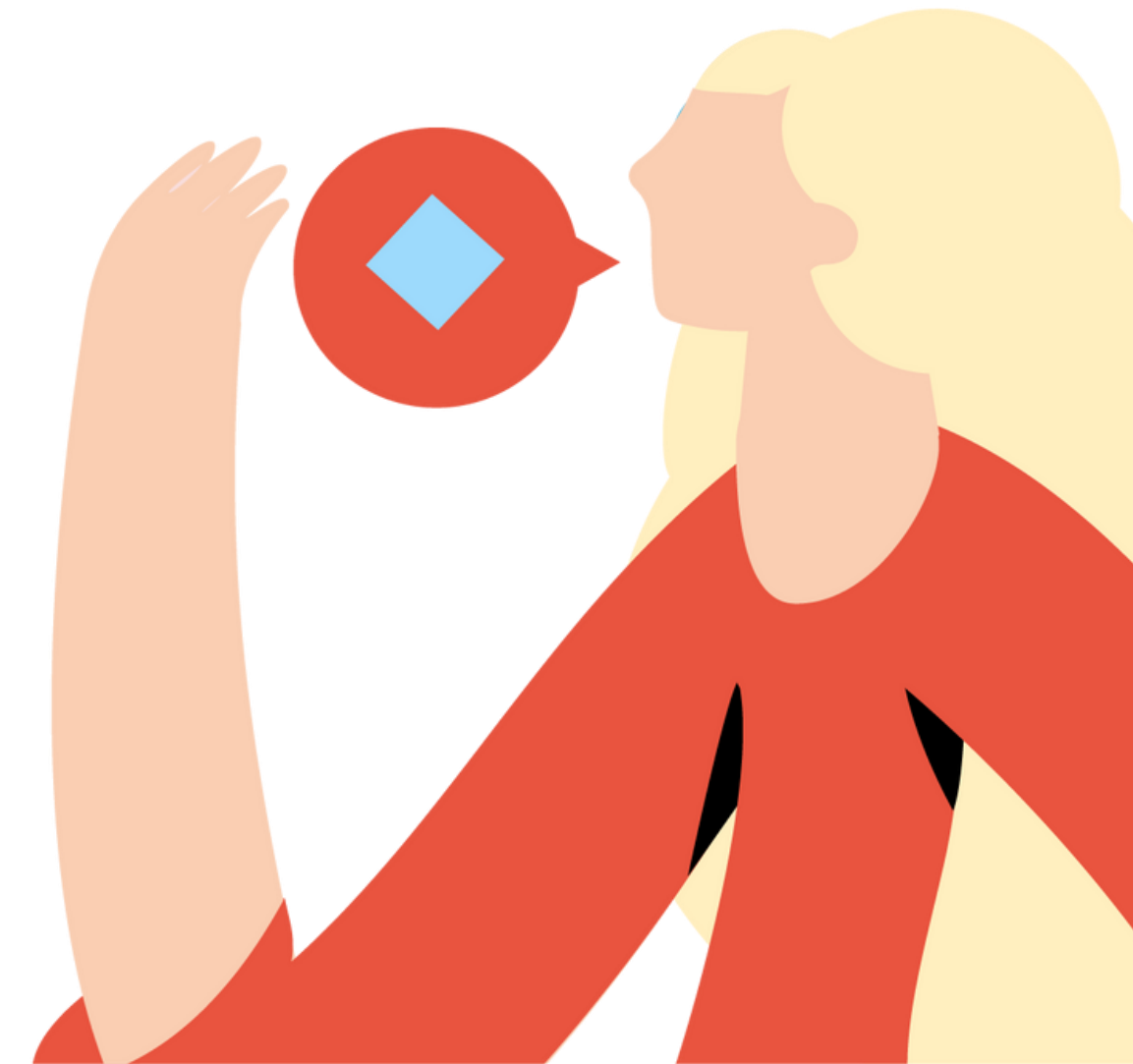
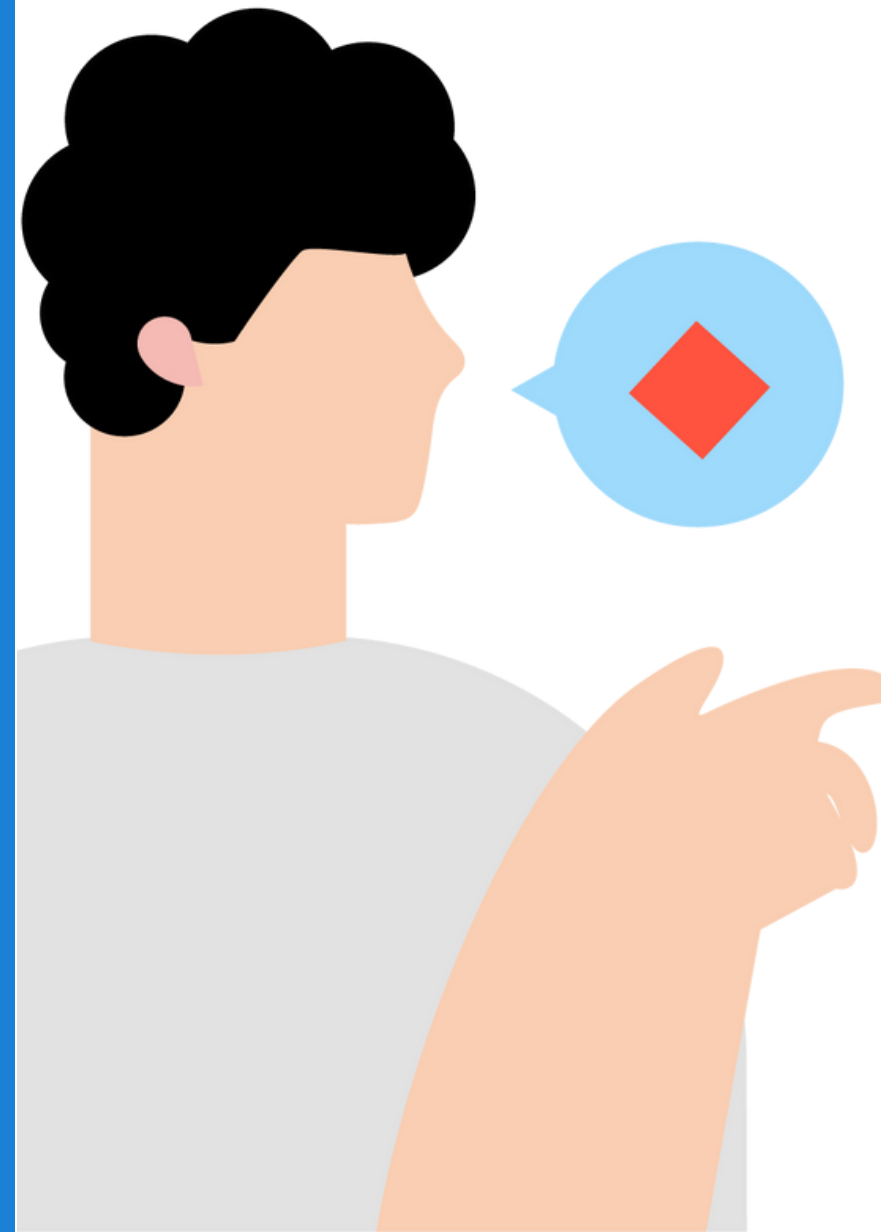


Percer le secret des indicateurs de mouvement et de roulement

Nous commencerons
à 12 h 02

19 juin 2025





Agenda

A PROPOS
PROCHAINES ACTIVITÉS
INTUITION ET DONNÉES
INDICATEURS
QUESTIONS

QUI SOMMES-NOUS ?

Nous sommes une équipe de **9 passionnés** qui ont développé une solution d'analytique en ressources humaines (RH) qui **révolutionne la gestion des RH** en combinant l'intelligence d'affaires, l'analyse de données et l'**intelligence artificielle**, le tout pour répondre à la demande croissante de prise de décision basée sur les données.



Andrée Laforge

Présidente et Cheffe de produit Kara Analytix

Passionnée d'intelligence d'affaires, d'indicateurs de performance et de capital humain, elle anime le blogue Kara et participe à plusieurs tribunes sur l'analytique RH.

En 2018, elle a été nommée parmi les « Top 50 HR Analytics Influencers » au monde.





Emmy Ruel

Conseillère en analytique RH

Depuis 2016, Emmy accompagne nos clients dans la mise en place de leur projet d'analytique RH. Elle se passionne particulièrement pour le Benchmarking en ressources humaines.

Elle s'assure que vos talents demeurent toujours au centre de votre projet d'analytique RH.

Nos prochaines activités

QUELQUES DATES ...

Après notre activité



Après le webinar : Un sondage de satisfaction

La semaine prochaine : un courriel avec la présentation et un lien vers la vidéo

Nouveau webinar



Lancement du nouveau calendrier de webinar de l'automne
Juillet 2025

[S'ABONNER](#)

Intuition vs Données

Aujourd'hui, on fait le tri entre croyances... et données.

Les indicateurs RH ne sont pas là pour impressionner.

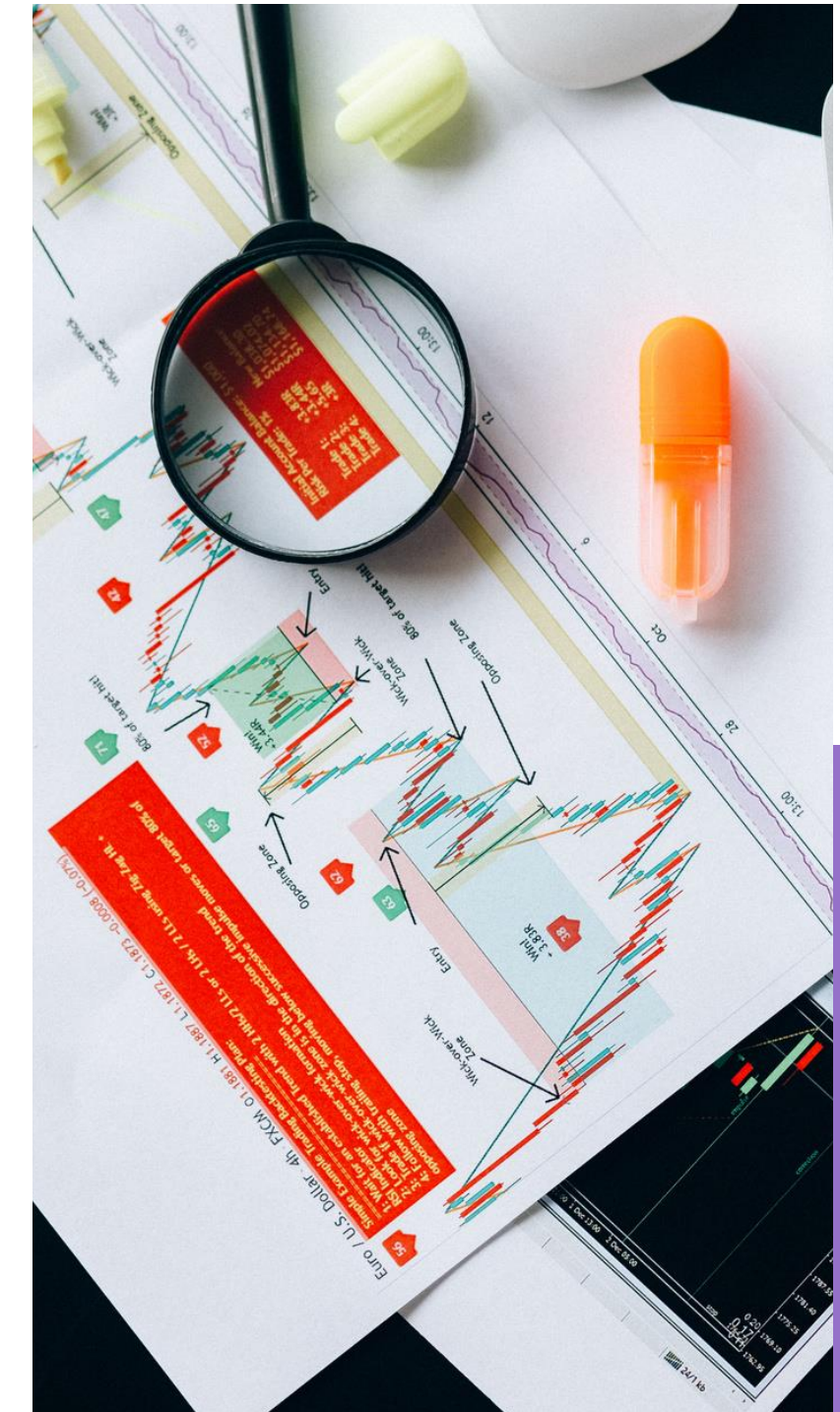
Ils servent à comprendre. À anticiper. À décider.



Mythe ou Réalité

EST-CE VRAI OU FAUX?

- Un haut taux de mobilité interne est toujours bon signe
- Un faible taux de roulement = bonne santé RH
- Seul le roulement volontaire compte



Les indicateurs



Pourcentage de départs regrettables

Définition : Proportion de démissions pour lesquelles l'organisation juge que le départ a un **impact négatif** (perte d'un talent, d'un haut potentiel, d'une ressource difficilement remplaçable).

Nombre total de départs regrettables

x 100

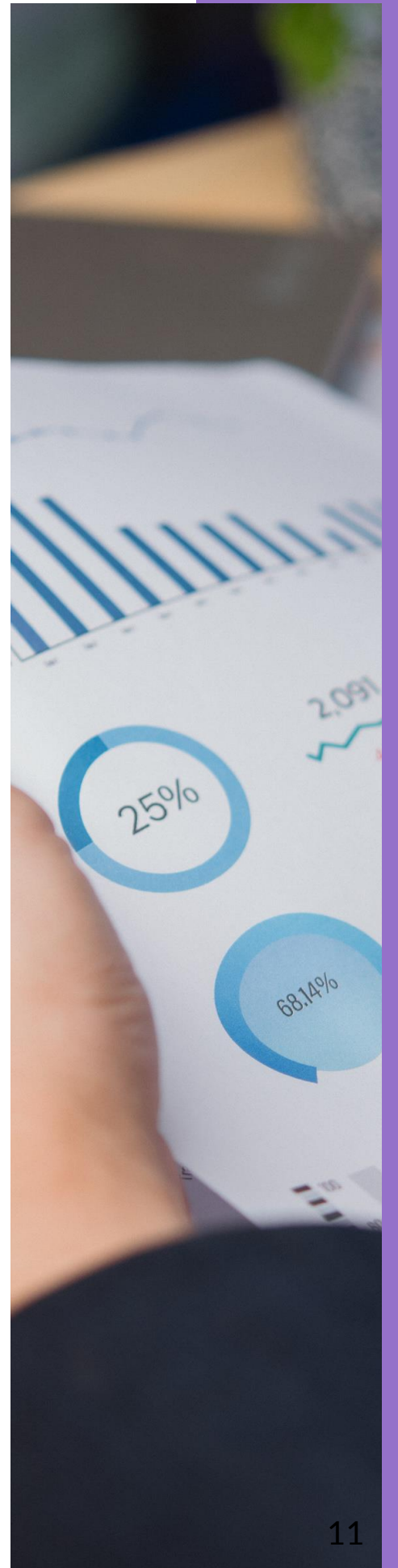
Nombre de démissions



Pourquoi est-ce important?

- ✅ Isole les **pertes réellement critiques** du taux de roulement volontaire
- ✅ Permet de cibler les risques de fuite de talents clés
- ✅ Oriente les efforts RH vers les départs à **fort coût stratégique**
- ✅ Renforce les discussions avec les gestionnaires autour de la rétention

Tous les départs ne sont pas mauvais. Cet indicateur permet de se concentrer sur ceux qu'il faut vraiment éviter.



Comment identifier les regrettables?

- ✓ 1. Question au gestionnaire (méthode simple et directe)

“Souhaiteriez-vous réembaucher cette personne?”

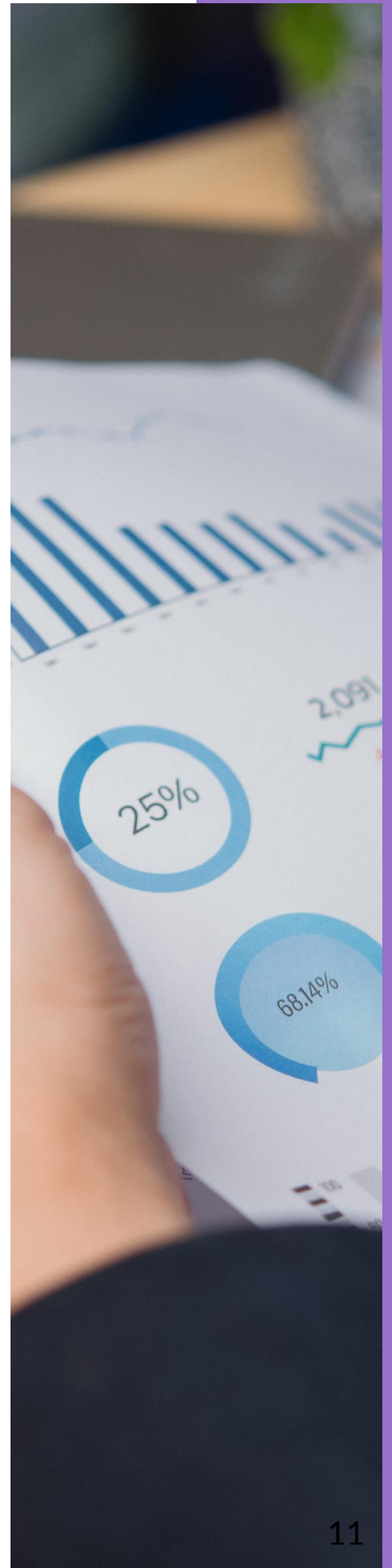
Si la réponse est **oui**, le départ est considéré comme regrettable.

- ✓ 2. Niveau de performance et de potentiel

Départ d'un employé classé comme **hautement performant** ou **haut potentiel** dans les systèmes d'évaluation RH (ex. : 9-box, évaluations annuelles).

- ✓ 3. Rareté ou criticité du rôle

Départ d'un employé **difficilement remplaçable**, occupant un poste stratégique ou avec des compétences rares. Exemple : expert technique unique, gestionnaire clé, rôle en forte pénurie.



Interprétation

% de départs regrettables élevé

Peut signaler :

- Perte de talents clés (ex. : hauts potentiels, expertises rares)
- Manque de reconnaissance ou de perspective de carrière
- Climat organisationnel ou *leadership* défaillant

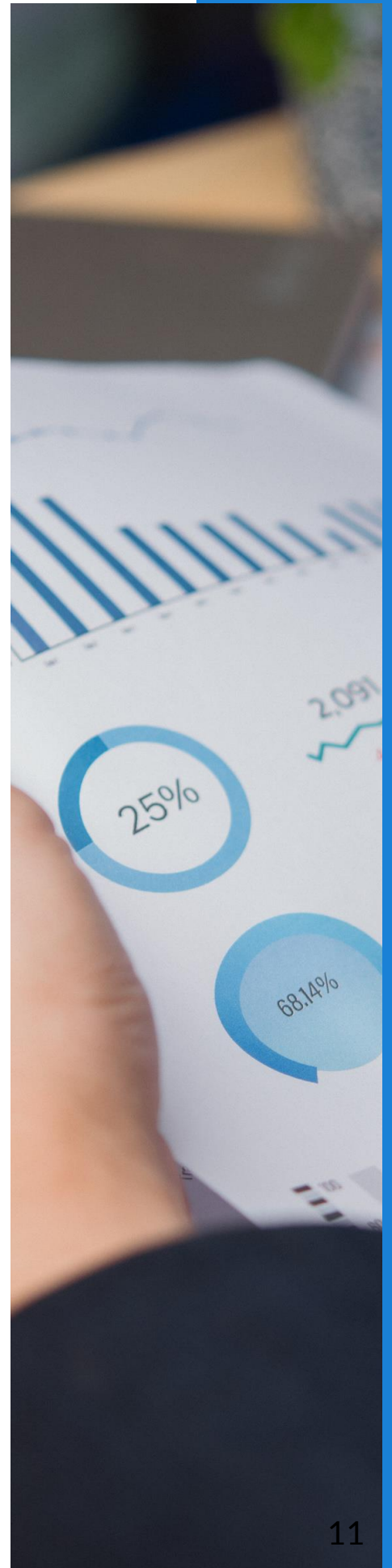
Actions possibles :

- Revoir les programmes de fidélisation des talents
- Mettre en place des plans de développement individualisés
- Offrir du feedback de reconnaissance structuré et fréquent

% de départs regrettables faible :

Peut signaler :

- Excellente capacité à retenir les talents critiques
- Ou... difficulté à identifier les véritables talents (biais possibles)



Repères

Secteur d'activités	% départs regrettables
Secteurs à haute expertise	15 à 25%
Industrie à roulement élevé	10 à 15%
Objectif visé	< 20 %



Ratio d'embauche net

Définition : Cet indicateur met en relation le nombre total d'employés recrutés à l'externe pour chaque départ (volontaire ou involontaire) de manière à démontrer la croissance (ou décroissance) nette d'une organisation pour une période donnée.

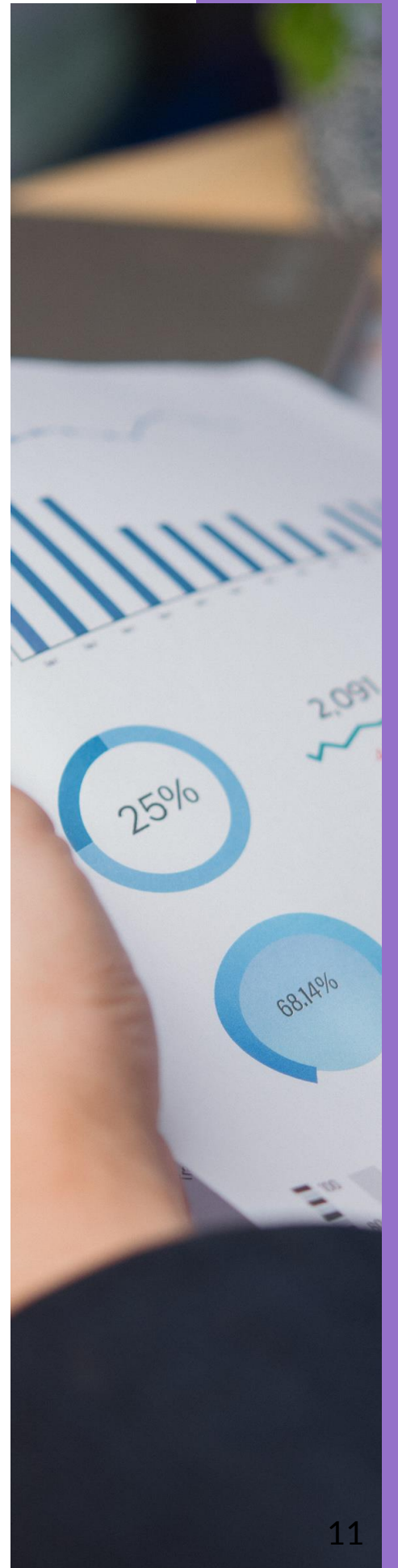
Nombre total d'embauches externes

Nombre total de départs



Pourquoi est-ce important?

- ✅ Permet d'évaluer rapidement si l'organisation est en **expansion**, en **stabilité** ou en **réduction**
- ✅ Identifie les zones de **déséquilibre** (embauche vs départs)
- ✅ Oriente les efforts vers les secteurs en tension (p. ex. : remplacement insuffisant)
- ✅ Complète les analyses de roulement et de recrutement



Interprétation

Ratio > 1

- Plus d'embauches que de départs → organisation en **croissance**
- Peut aussi traduire une phase d'expansion, d'ouverture de postes, ou de remplacement anticipé

Actions possibles :

- Prévoir les ressources pour l'intégration
- Surveiller la capacité d'accueil des équipes
- S'assurer de la qualité du recrutement

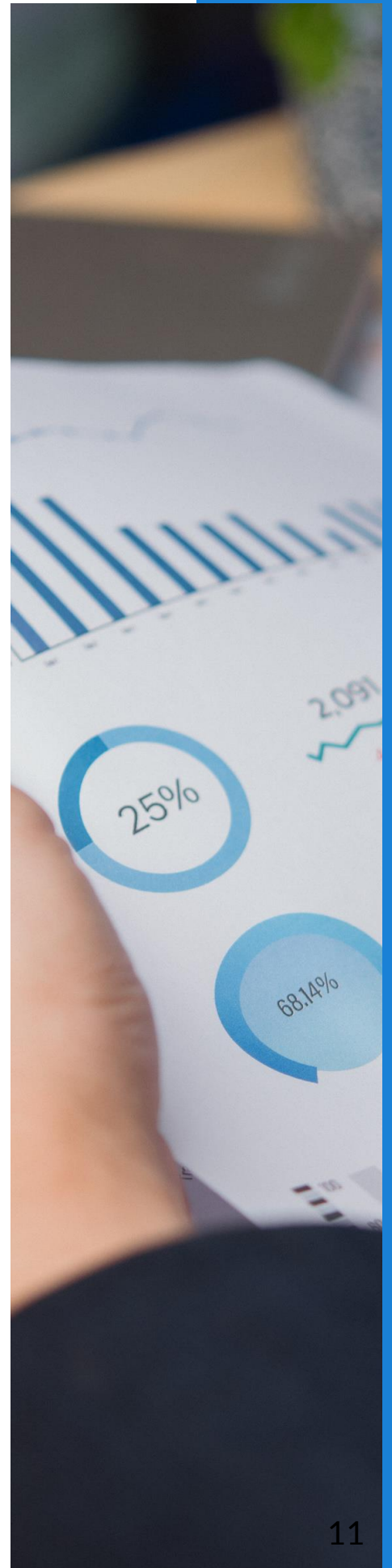
Ratio < 1

- Moins d'embauches que de départs → organisation en **décroissance**
- Peut indiquer un gel d'embauche, des difficultés à recruter, ou une volonté stratégique de réduction

⚠ Risques : surcharge, perte d'expertise, baisse de service

Actions possibles :

- Revoir les objectifs et stratégies d'attraction
- Analyser les causes de déséquilibre
- Revoir les plans de rétention et analyser le roulement



Repères

Contexte organisationnel	Ratio typique
--------------------------	---------------

Croissance rapide (TI, startup)	$> 1,2$
---------------------------------	---------

Croissance modérée	1.1 à 1.2
--------------------	-----------

Stabilité	0.9 à 1.1
-----------	-----------

Contraction/décroissance	$< 0,8$
--------------------------	---------

Taux de rétention des nouveaux employés

Définition : Pourcentage de nouveaux employés qui est toujours à l'emploi de l'organisation à la fin d'une période déterminée.

Un nouvel employé est défini comme ayant moins de 12 mois d'ancienneté dans l'organisation.

**((Nombre de nouveaux employés en début de période +
Nombre d'embauches pendant la période) – Nombre de
départs de nouveaux employés dans la période)**

x 100

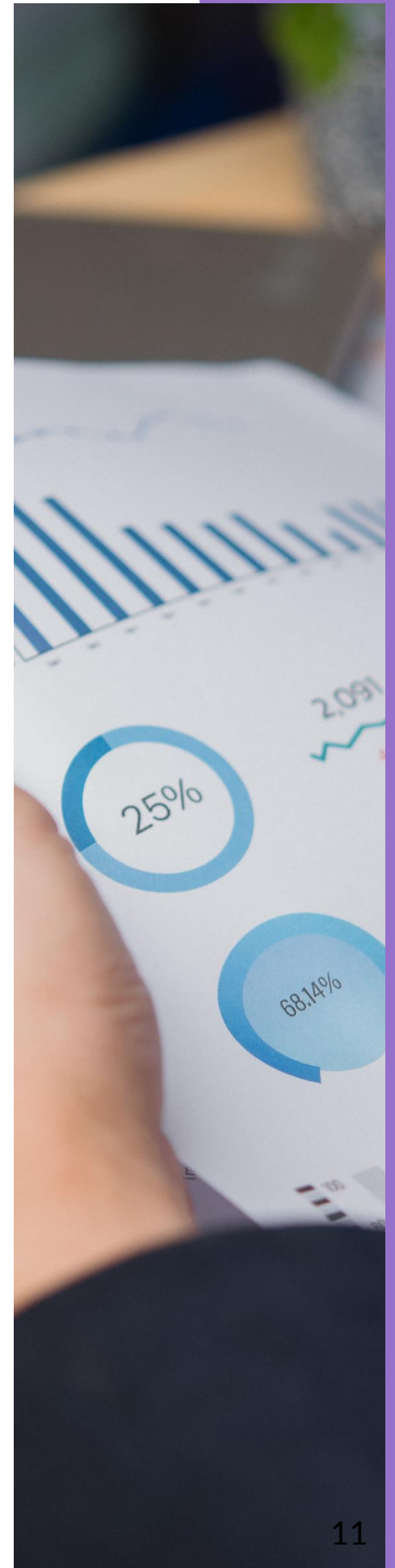
**(Nombre de nouveaux employés en début de trimestre +
Nombre d'embauches pendant le trimestre)**



Pourquoi suivre cet indicateur ?

- ✓ Mesure l'efficacité du recrutement, de l'intégration et du leadership de proximité
- ✓ Sert de **prédicteur de la qualité d'embauche**
- ✓ Met en lumière les failles du processus d'accueil ou d'intégration
- ✓ Peut aider à identifier les **meilleures sources de recrutement**
- ✓ Soutient l'amélioration continue en RH et chez les gestionnaires-embaucheurs

💡 La pire embauche est celle qui se termine dans les 6 à 12 mois — coûteuse, frustrante, et potentiellement dommageable.



Interprétation

Taux de rétention élevé (> 85%)

- Forte capacité à intégrer et fidéliser les nouvelles recrues
- Indice d'un bon processus d'accueil, d'un bon fit culturel et d'un leadership de proximité efficace

Actions possibles :

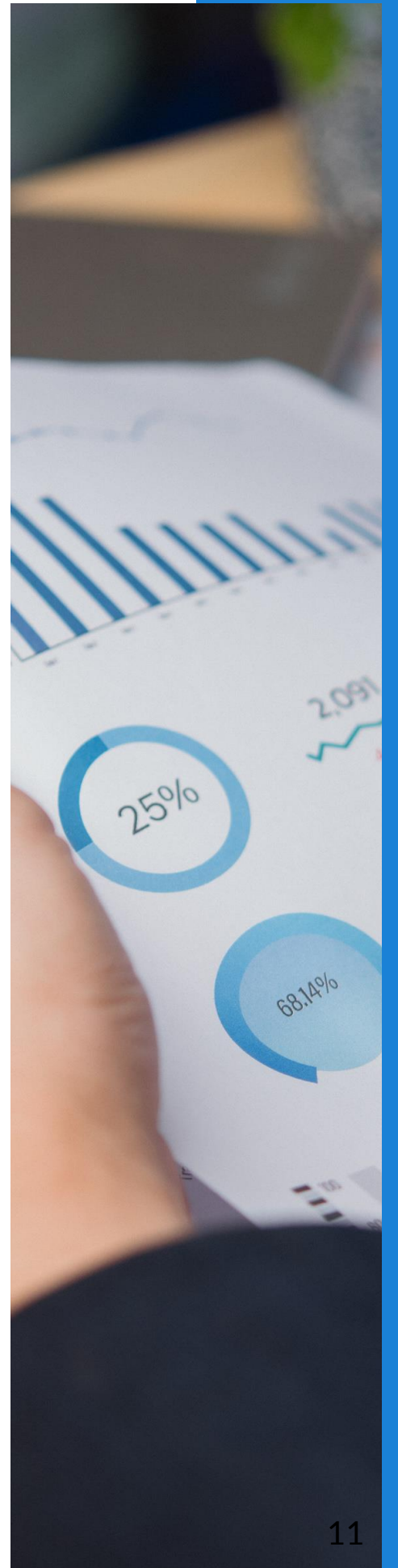
- Capitaliser sur les bonnes pratiques
- Identifier les sources ou les équipes performantes en intégration

Taux de rétention faible (< 70%)

- Mauvais choix de candidats (fit, attentes)
- Failles dans le processus d'accueil ou de gestion des premiers mois
- Culture organisationnelle peu inclusive ou trop exigeante

Actions possibles :

- Analyser les causes des départs précoces (entrevues de départ ciblées)
- Offrir du coaching aux gestionnaires embaucheurs
- Revoir l'expérience employé des 100 premiers jours



Benchmark

Secteur d'activités	Taux de rétention des nouveaux
Restauration/commerce de détail	50 à 60%
Manufacturier	60 à 75%
Services professionnels	75 à 85%
TI	65 à 80%
Administration publique	85 à 90%

📌 En général, un bon objectif à viser se situe entre **80 et 90 %**.



Taux de mobilité interne

Définition : Il établit le total des mouvements internes (incluant les mutations, les promotions, mais excluant les réorganisations et les fusions) dans l'organisation exprimé en pourcentage du nombre moyen d'employés pour la période de référence.

Nombre total de mouvements internes

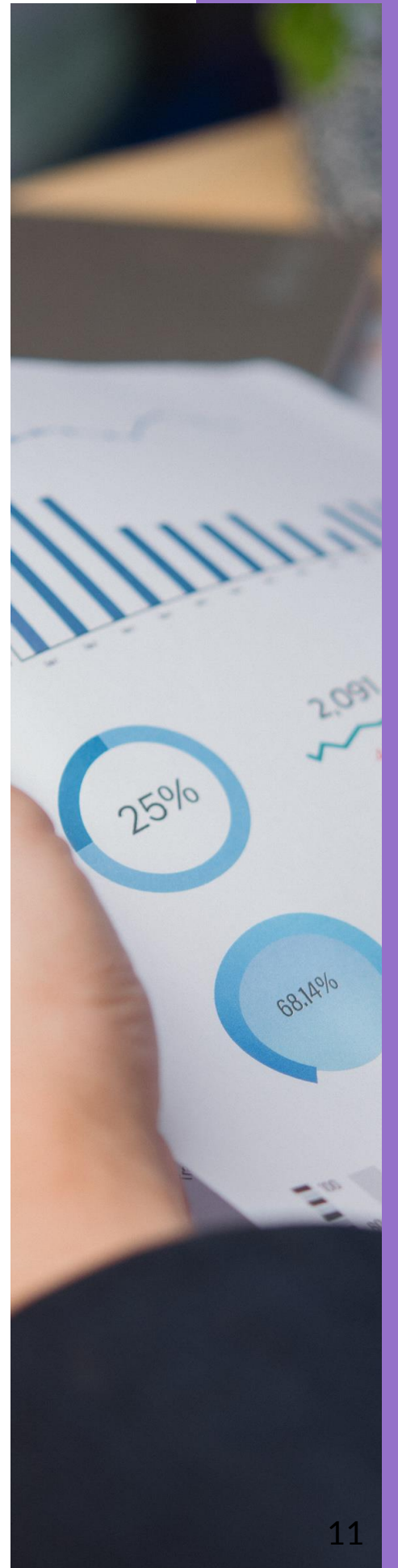
x 100

Nombre moyen d'employés



Pourquoi suivre cet indicateur ?

- ✅ Mesure la **dynamique interne de développement** des talents
 - ✅ Indique si les employés ont **accès à des opportunités concrètes d'avancement ou de changement de poste**
 - ✅ Révèle la **souplesse de l'organisation** à gérer ses ressources en interne
 - ✅ Est un **levier reconnu de rétention et de mobilisation**
- 💡 Plus les employés bougent à l'interne, moins ils ont tendance à quitter l'organisation.



Interprétation

Taux de mobilité interne élevé (> 20%)

- Signal positif d'une culture de développement, d'agilité et d'opportunités
- Souvent lié à une meilleure rétention, un meilleur engagement et une gestion proactive des talents

Actions possibles :

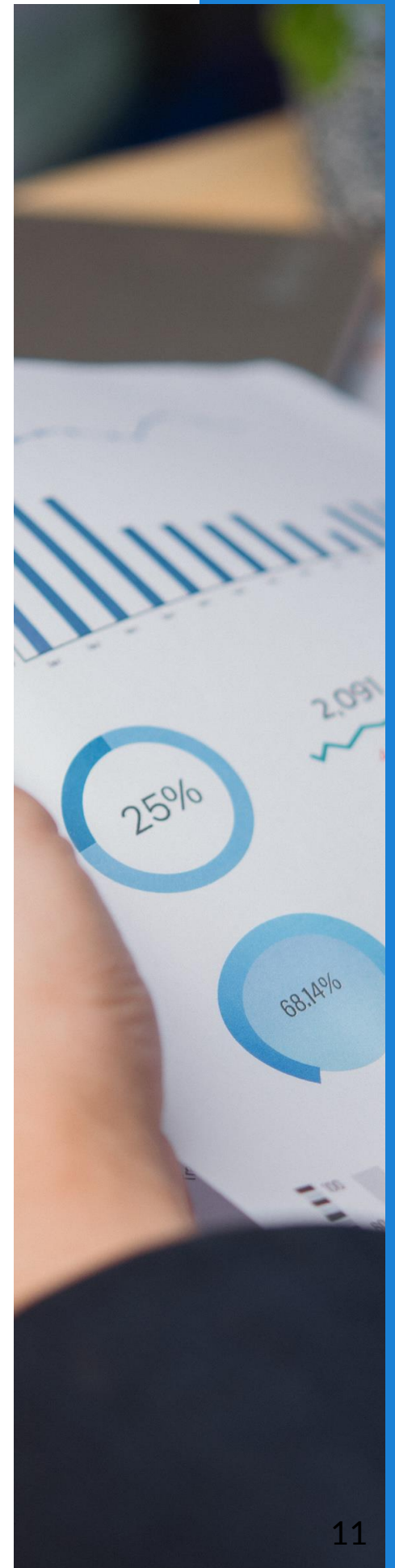
- Maintenir des politiques de mobilité actives
- Valoriser les cheminements internes dans les communications RH
- Outiller les gestionnaires à planifier des plans de carrière internes

Taux de mobilité interne faible (< 10%)

- Perception d'un manque d'avenir ou de reconnaissance
- Risque accru de roulement volontaire
- Barrières à l'avancement (structure rigide, manque de visibilité des opportunités)

Actions possibles :

- Identifier les freins à la mobilité (processus, culture, gestionnaires))
- Mettre en place des parcours de développement clairs



Benchmark

Secteur/contexte	Taux de mobilité interne
Grande entreprise (1000+)	15 à 25%
Administration publique	20 à 30%
PME	5 à 15%

📌 *Les organisations à culture de mobilité affichent souvent un taux > 20 %.*



Vos questions



Nos prochaines activités

QUELQUES DATES ...

Après notre activité



Après le webinar : Un sondage de satisfaction

La semaine prochaine : un courriel avec la présentation et un lien vers la vidéo

Nouveau webinar



Lancement du nouveau calendrier de webinar de l'automne
Juillet 2025

[S'ABONNER](#)

Merci.

REJOIGNEZ NOTRE COMMUNAUTÉ SUR

KaraRH.com

Taux de roulement (total, volontaire et involontaire)

Définition : Pourcentage représentant le nombre d'employés qui quittent l'organisation pour la période par rapport au nombre moyen d'employés de l'organisation au cours de la même période.

Nombre total de départs

x 100

Nombre moyen d'employés

Nombre total de départs volontaires

x 100

Nombre moyen d'employés

Nombre total de départs involontaires

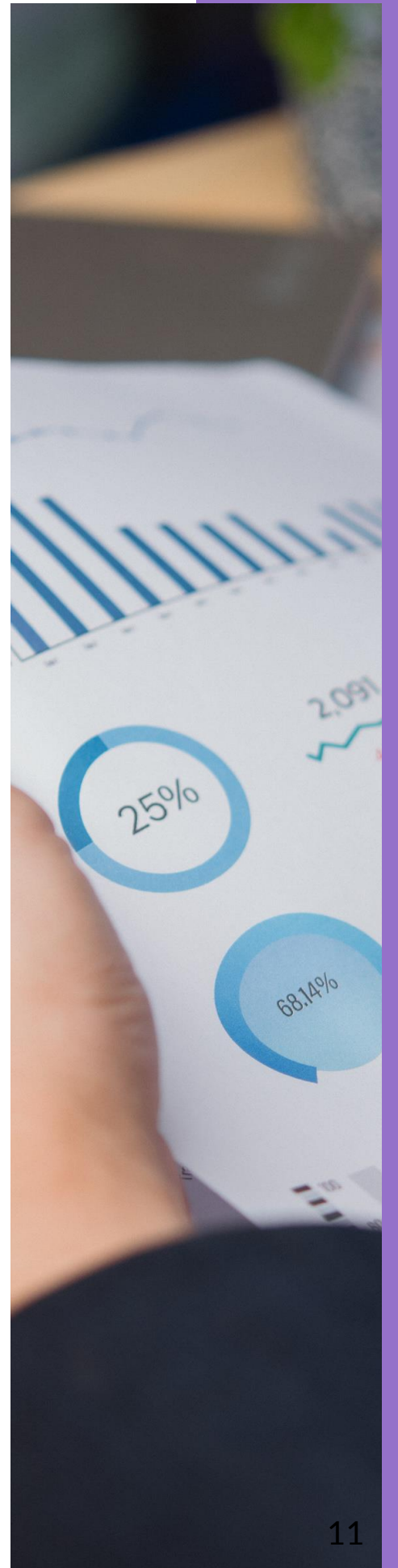
x 100

Nombre moyen d'employés



Mesurer le roulement : pourquoi est-ce essentiel?

- ✓ Anticipe les risques de perte de main-d'œuvre
- ✓ Aide à planifier les embauches, la relève et la rétention
- ✓ Met en lumière les enjeux internes (climat, leadership, conditions)
- ✓ Alimente la planification financière (coûts de roulement)
- ✓ Permet une lecture plus fine de la performance RH par type de départ
- ✓ Sert de point de repère dans une perspective comparative (*benchmark*, tendance)



Interprétation

Taux de roulement élevé :

Peut signaler :

- Un climat organisationnel qui se détériore
- Une attractivité concurrente plus forte
- Une mauvaise gestion de la performance ou de l'intégration

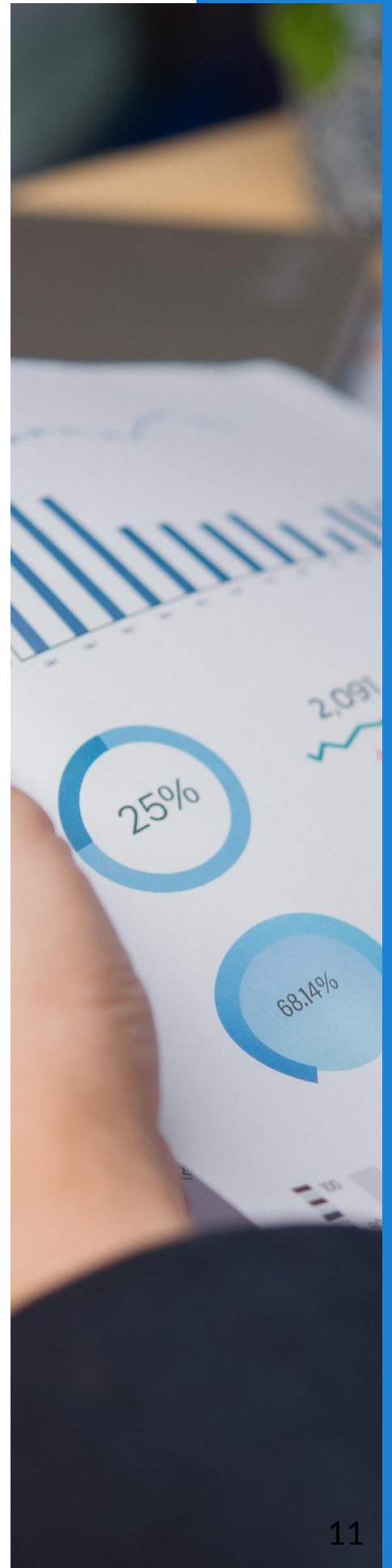
Actions possibles :

- Analyser les causes via les entretiens de départ
- Réviser les pratiques de recrutement et de gestion
- Offrir plus d'opportunité de développement et de reconnaissance

Taux de roulement faible :

Peut être positif (bonne rétention), mais aussi masquer :

- Un manque de renouvellement des effectifs
- Un climat d'inertie ou de désengagement



Benchmark

Secteur d'activités	Roulement total
Restauration/hébergement	50 à 70%
Commerce de détail	40 à 60%
Services professionnels	15 à 25%
Manufacturier	20 à 35%
Finance /Assurances	10 à 20%
Administration publique	5 à 12%



Titre

SOUS-TITRE

■ texte 1

■ texte2

■ texte 3

■ texte 4

■ texte 5



Titre

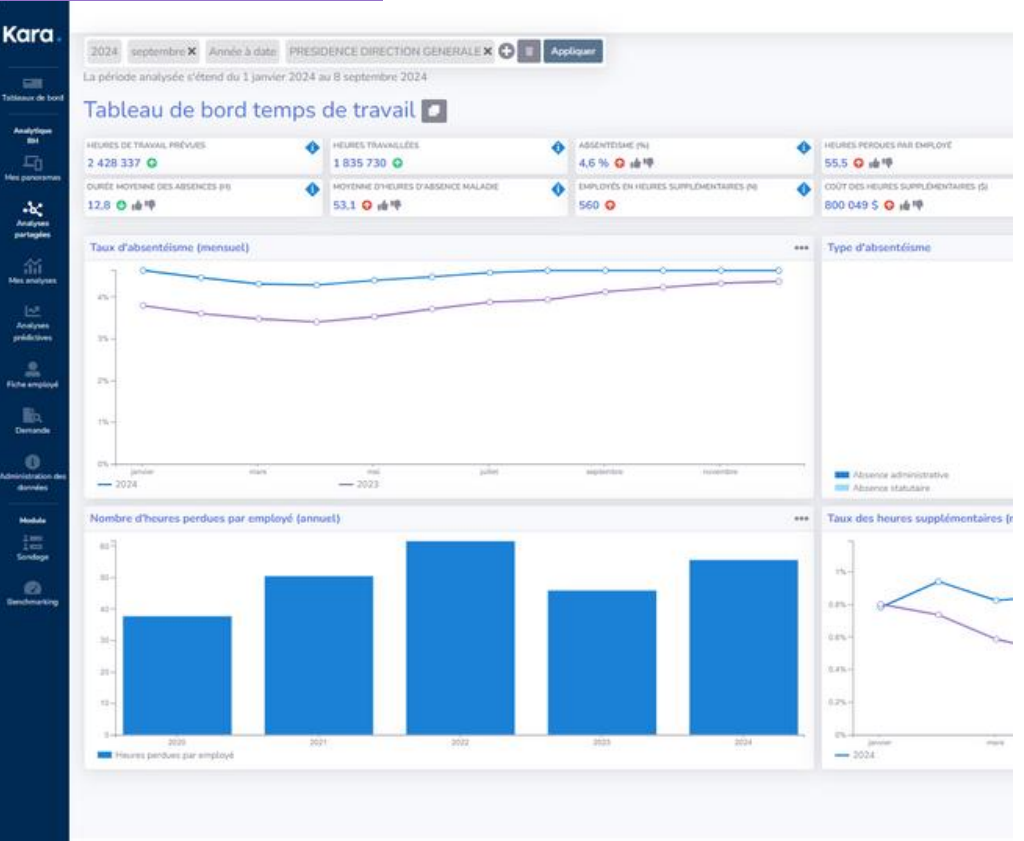
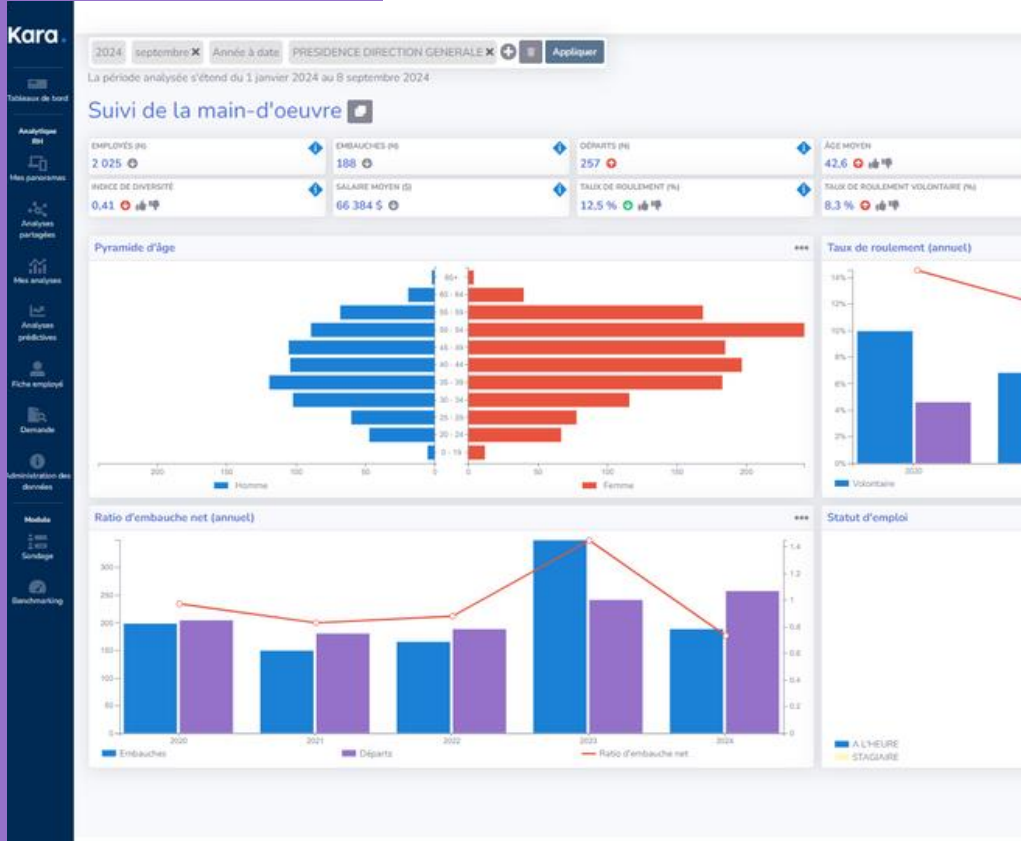
SOUS-TITRE

1 ITEM 1
Texte item 1

2 ITEM 2
Texte item 2

3 ITEM 3
Texte item 3

4 ITEM 4
Texte item 4



“Page de contenu texte”



Titre

SOUS-TITRE

Texte



Sous-titre

✓ Élément 1

✓ Élément 2

✓ Élément 2

Titre

SOUS-TITRE

Texte

Sous section

✓ texte 1

✓ texte 2

✓ texte 3

✓ texte 4

Titre

SOUS-TITRE

texte

Sous section

✓ texte 1

✓ texte 2

✓ texte 3

✓ texte 4

Recrutement

NOMBRE DE RÉQUISITION POUR DES NOUVEAUX POSTES

L'incertitude économique actuelle exerce une pression croissante sur les organisations. Ces dernières tentent de nouvelles stratégies pour réduire les coûts notamment en optimisant leurs ressources et, pour certaines, en instaurant des gels d'embauche ou en repensant leurs stratégies de recrutement.

Cet indicateur offre une perspective directe sur la capacité de l'organisation à répondre à ses besoins tout en maîtrisant ses coûts.



Indicateurs de performance complémentaires

- ✓ Nombre de jours d'invalidité par employé
- ✓ Taux de satisfaction des employés
- ✓ Taux d'embauche interne

“Titre”

Sous-titre



NOM
TITRE



NOM
TITRE



NOM
TITRE



NOM
TITRE

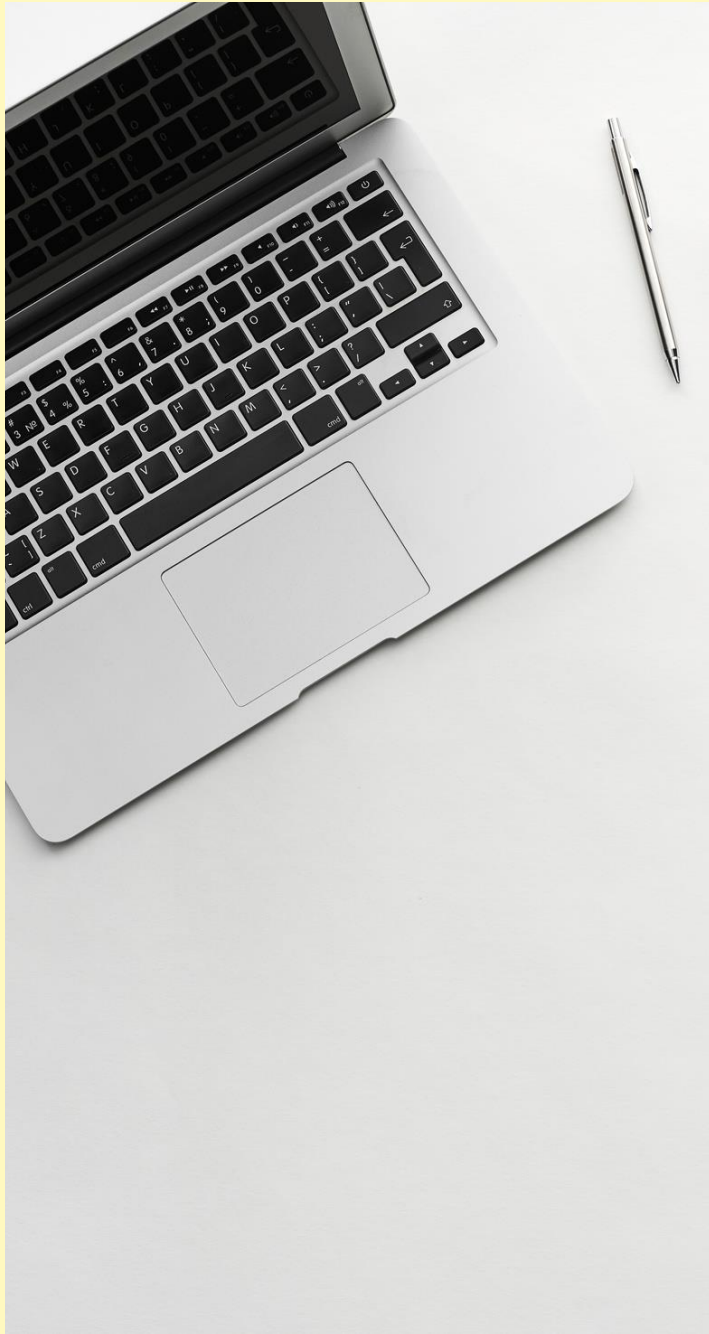


L'Équipe

L'ÉNERGIE DE L'UNITÉ

PHRASE INSPIRANTE QUI INVITE À
LA RÉFLEXION

TITRE



TITRE 1
TEXTE 1



TITRE 2
TEXTE 2



TITRE 3
TEXTE 3



TITRE 4
TEXTE 4



TITRE 5
TEXTE 5



TITRE 6
TEXTE 6

Titre



TITRE

TEXTE

LIEN



TITRE

TEXTE

LIEN



TITRE

TEXTE

LIEN

TITRE

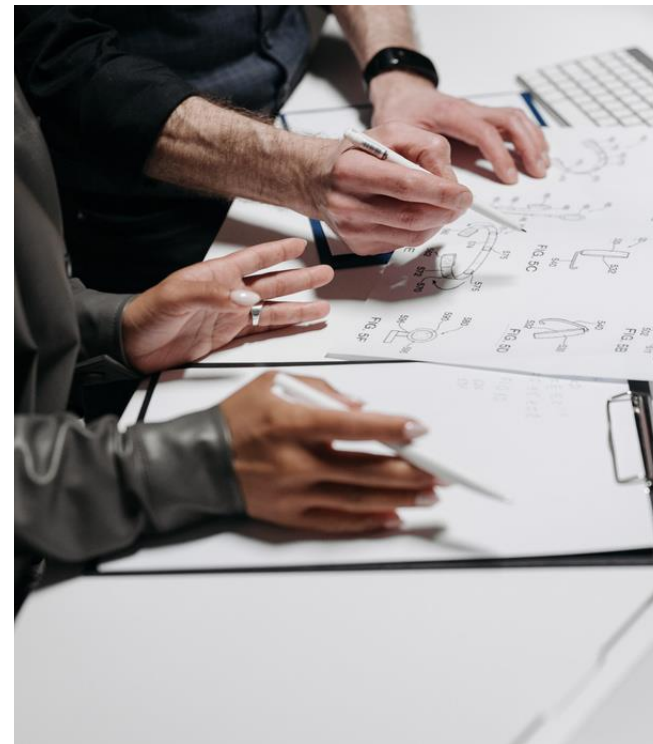
SOUS-TITRE

■ texte 1

■ texte 2

■ texte 3

sous-ensemble des mentions



Titre

SOUS-TITRE

texte 1

texte 2

texte 3





1 SOUS-TITRE

TEXTE 2

texte 2



3 SOUS TITRE



2 SOUS-TITRE

TEXTE 1

texte 1

TEXTE 3

texte 3

Titre

SOUS-TITRE

■ texte 1

■ texte 3

■ texte 2

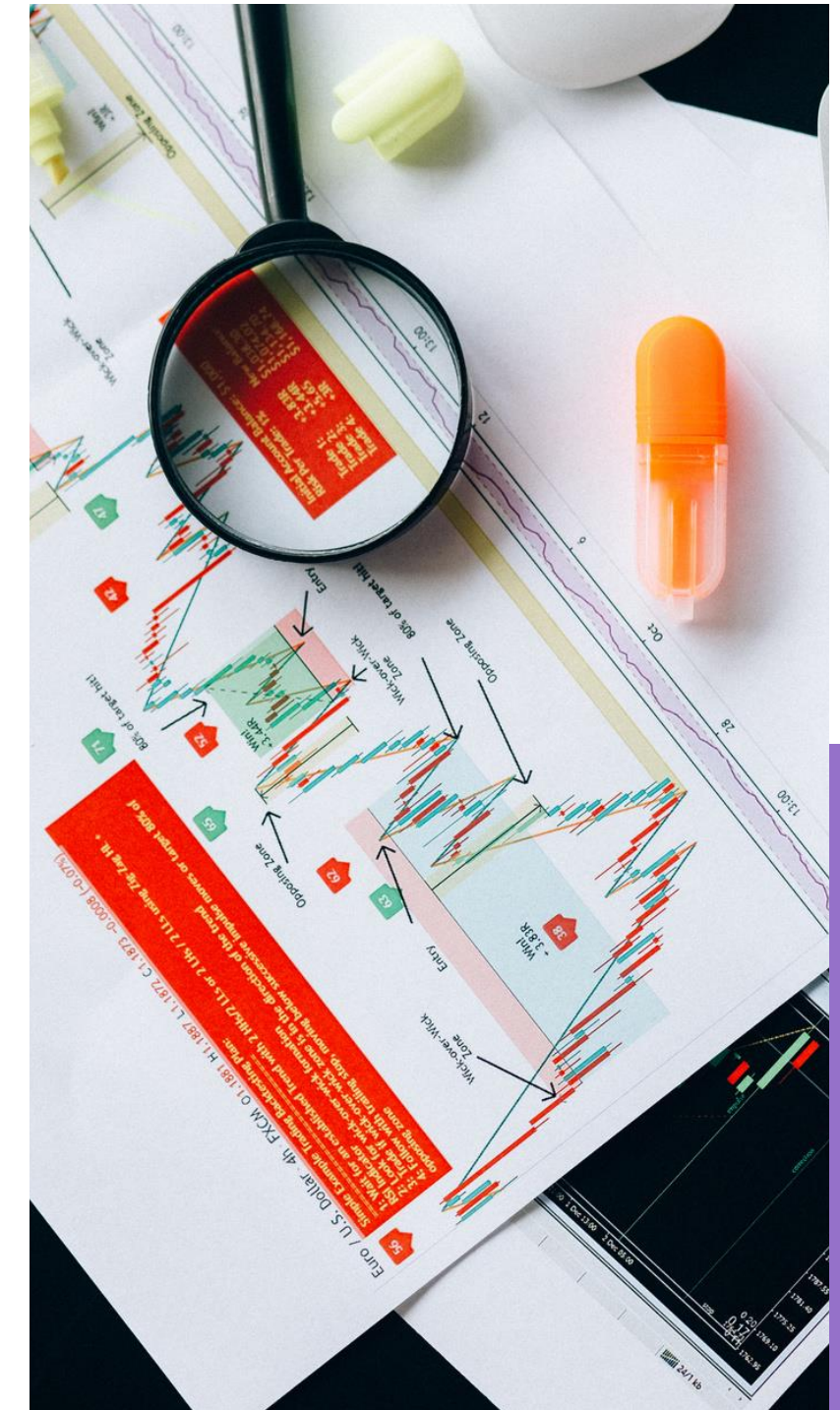
■ texte 4



Titre

SOUS-TITRE

Texte



Les indicateurs RH

COMMENT CHOISIR LES BONS INDICATEURS RH

- Comprendre les objectifs de l'entreprise
- Consulter les différentes parties prenantes
- Identifier les processus clés RH
- Définir les critères de performance
- Sélectionner les indicateurs
- Évaluer la faisabilité de la collecte de données
- Mise en place de seuils de performance
- S'assurer de la pertinence au fil du temps
- Communiquer et expliquer
- Mettre en œuvre progressivement
- Analyser les indicateurs et les ajuster si nécessaire



“titre”

SOUS-TITRE

texte

Titre

SOUS-TITRE

texte



VOTRE CONTACT | NOA ANDRIEUX

123-456-7890

hello@reallygreatsite.com