

2013s-34

**La mesure des résultats RH :
La situation au Québec**

Marie Raedecker, Michel Cossette

Série Scientifique
Scientific Series

Montréal
Septembre 2013

© 2013 Marie Raedecker, Michel Cossette. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©.
Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.



Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

CIRANO

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les partenaires du CIRANO

Partenaire majeur

Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie

Partenaires corporatifs

Autorité des marchés financiers
Banque de développement du Canada
Banque du Canada
Banque Laurentienne du Canada
Banque Nationale du Canada
Banque Scotia
Bell Canada
BMO Groupe financier
Caisse de dépôt et placement du Québec
Fédération des caisses Desjardins du Québec
Financière Sun Life, Québec
Gaz Métro
Hydro-Québec
Industrie Canada
Investissements PSP
Ministère des Finances et de l'Économie
Power Corporation du Canada
Rio Tinto Alcan
State Street Global Advisors
Transat A.T.
Ville de Montréal

Partenaires universitaires

École Polytechnique de Montréal
École de technologie supérieure (ÉTS)
HEC Montréal
Institut national de la recherche scientifique (INRS)
McGill University
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web.

Les cahiers de la série scientifique (CS) visent à rendre accessibles des résultats de recherche effectuée au CIRANO afin de susciter échanges et commentaires. Ces cahiers sont écrits dans le style des publications scientifiques. Les idées et les opinions émises sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires.

This paper presents research carried out at CIRANO and aims at encouraging discussion and comment. The observations and viewpoints expressed are the sole responsibility of the authors. They do not necessarily represent positions of CIRANO or its partners.

ISSN 2292-0838

Partenaire financier

Enseignement supérieur,
Recherche, Science
et Technologie
Québec 

La mesure des résultats RH : La situation au Québec ^{*}

Marie Raedecker[†], Michel Cossette[‡]

Résumé

La fonction ressources humaines (RH) poursuit son évolution, passant de rôles administratifs et cléricaux à des rôles de concepteurs et de partenaires stratégiques. Conséquemment, de plus en plus de dirigeants rendent les professionnels RH imputables de leurs actions. Ainsi, afin de démontrer que la gestion des ressources humaines exerce un réel impact sur l'organisation, les professionnels doivent démontrer que leurs actions ajoutent de la valeur dans l'organisation. Cette démonstration doit se faire par la mesure d'indicateurs. Mais que mesurent les professionnels de la gestion des RH? Quelle est la provenance de leurs données? Pourquoi mesurent-ils? La présente recherche vise à répondre à ces questions

Mots clés : Indicateurs de performance RH, tableau de bord RH, résultats RH.

^{*} Merci à Andrée Laforge et Johanne Dumas de Syntell Capital Humain pour leur collaboration dans la cueillette de données et leur soutien tout au long du processus de recherche.

[†] Étudiante graduée de la maîtrise en gestion des ressources humaines

[‡] Professeur au service d'enseignement de la gestion des ressources humaines, et chercheur CIRANO.

michel.cossette@hec.ca

Introduction

L'activité de la fonction ressources humaines (RH) a comme objectif d'influencer le capital humain afin d'atteindre les objectifs organisationnels fixés. Or, ce n'est que depuis peu les organisations cherchent à intégrer les ressources humaines à la stratégie organisationnelle. On parle ainsi de recherche de l'alignement des ressources humaines avec la stratégie de l'entreprise (Guérin et Wils, 2002). Comment déterminer si les pratiques de gestion des ressources humaines contribuent à la mise en œuvre de la stratégie? En d'autres termes, comment déterminer si les pratiques RH permettent de créer de la valeur pour l'organisation? La réponse à cette question repose sur le développement de mesures ou d'indicateurs.

Il existe de nombreux modèles ou approches de mesure des résultats RH développés par différents auteurs. Les professionnels ressources humaines, en à en juger par le nombre d'écrits et d'évènement portant sur le thème de la mesure, deviennent de plus en plus avide de connaissances dans ce domaine. Si cette soif de connaissances est palpable, la question suivante peut être soulevée : que mesurent-ils et quels sont les outils dont ils disposent pour mesurer?

Ce rapport présente les principaux résultats du sondage développé par HEC en collaboration avec Syntell. L'objectif du sondage était d'obtenir des informations sur la situation dans les entreprises québécoises, si elles mesurent et dans ce cas ce qu'elles mesurent.

1. Échantillon, procédure et matériel

1.1 Description de l'échantillon

L'échantillon de l'étude comprend 218 répondants. Toutefois, 16 répondants ont été supprimés du sondage car ils n'ont répondu à aucune question portant sur la mesure. En l'absence de réponses de leur part, ils auraient seulement faussé les résultats recueillis. L'échantillon final est donc de 202 répondants.

Le tableau suivant présente les tailles d'entreprises représentées au sein de l'échantillon :

Taille de l'entreprise									
	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise						Total
Nombre d'employés	Moins de 100 employés	de 100 à 499 employés	de 500 à 999 employés	de 1000 à 2499 employés	de 2500 à 4999 employés	de 5000 à 9999 employés	de 10 000 à 24999 employés	25000 employés et plus	
Nombre de répondants	28	49	28	30	13	23	15	16	202
Pourcentage de répondants	13,9%	24,3%	13,9%	19,9%	6,4%	11,4%	7,4%	7,9%	100%

Il y a donc une certaine hétérogénéité des tailles d'entreprise. Tous les secteurs d'activité sont représentés. Le secteur le plus représenté est celui des services professionnels, scientifiques et techniques avec 11,4% des répondants, les services publics (8,4%), fabrication (9,9%) et les finances et assurances (9,9%) sont également très bien représentés.

Les postes des répondants sont présentés ci-dessous. Les répondants sont principalement des chargés, conseillers ou technicien RH (42,7%).

Poste des répondants							
	Président Directeur Général, CEO, CFO, CHRO	VP RH	Directeur RH	Gestionnaire RH	Chargé, conseiller, technicien RH	Autre	Total
Nombre de répondants	6	9	52	30	79	9	185 (17 absences de réponse)
Pourcentage valide de répondants	3,2%	4,9%	28,1%	16,2%	42,7%	4,9%	100%

Un total de 4,9% des répondants occupent d'autres postes comme coordonnateur SST, directeur des Relations de Travail, directeur Formation et Compétences ou encore spécialiste SIRH. Il est également important de signaler que 3,9% des répondants ne sont pas des professionnels RH.

Concernant la spécialité RH des répondants, 52,5% ont indiqué être des généralistes RH, 15,8% des répondants ont indiqués être des spécialistes du développement organisationnel, 14,4% des répondants ont indiqué être des spécialistes du recrutement et de la sélection, 13,9% sont des spécialistes des relations de travail, 11,4% ont indiqué être des spécialistes de la dotation et de la planification, 10,9% sont des spécialistes de la formation et du développement, 10,9% sont des spécialistes en SIRH, 9,9% sont dans la gestion des talents, 8,9% sont des partenaires d'affaire, 6,4% sont spécialistes de la rémunération, 5,9% sont spécialistes en santé et sécurité et enfin, 3,0% des répondants sont des spécialistes en paie et avantages sociaux.

Aucune information n'a été collectée sur l'âge, le genre ou le niveau d'étude des répondants. Cela a été le cas par un souci d'anonymat et également car la recherche porte sur les entreprises et leur utilisation de mesures RH. Les caractéristiques des répondants ne devraient pas avoir d'influence sur les réponses données.

1.2 Procédure de recrutement

Afin de comprendre où en est la mesure au Québec, un sondage par questionnaire web a été développé. Ce sondage a été réalisé en collaboration avec Syntell, une firme de conseil en intelligence d'affaires. Un premier questionnaire a été créé puis validé par les chercheurs. Afin d'obtenir un maximum de répondants, le sondage a été envoyé à l'ensemble des réseaux de contacts de Syntell et des auteurs de l'étude. Trois emails de relance ont été envoyés afin de s'assurer d'obtenir un maximum de répondants.

L'analyse des résultats s'est effectuée dans un premier temps avec un codage des données pour pouvoir l'importer dans SPSS. L'analyse s'est ensuite poursuivie par une analyse des fréquences via le logiciel SPSS.

1.3 Variables mesurées

L'objectif du sondage était de connaître l'état de la mesure RH au Québec, certaines causes de la mesure, les moyens de mesurer ainsi que ce qui est mesuré. La première variable mesurée est la présence de mesures ou d'indicateurs RH dans l'entreprise. L'obligation de mesure au sein de l'entreprise a été mesurée ainsi que les origines de ces obligations.

Des mesures ont été effectuées sur l'utilisation de différentes sources ou outils de mesures et la satisfaction qui s'y rapportent. Les sources ou outils de mesures sont les dossiers papiers, les dossiers électroniques, Excel (ou un autre chiffrier électronique), le système de paie, le système RH (SIRH), le système de gestion des talents et le système financier (ou grand livre). La satisfaction a été évaluée selon les critères suivant « facile à utiliser » « présentant des informations fiables » « correspondant aux besoins » et « aidant à la prise de décision », et ce, à l'aide d'une échelle comprenant les quatre niveaux « tout à fait en désaccord » (1), « plutôt en désaccord » (2), « plutôt d'accord » (3) et « tout à fait d'accord » (4). Le choix de réponse « ne sais pas » a également été proposé.

La mesure d'indicateurs a été l'objet de questions. La mesure d'indicateurs de résultats organisationnels, de résultats RH portant sur les effectifs, de résultats RH portant sur les attitudes au travail et de résultats RH portant sur les comportements au travail a été évaluée (Le Louarn, 2008).

Pour les personnes gérant des dossiers de recrutement et de sélection, de formation et développement ou de rémunération, des questions spécifiques sur les indicateurs s'y rapportant ont été posées.

La fin du questionnaire a permis de se renseigner sur les enjeux RH des entreprises, les perspectives d'élaboration de mesures, les dates de début de ces projets et les budgets alloués. Les souhaits d'objets à mesurer ont aussi fait l'objet de la dernière question.

2. Résultats

2.1 Description des résultats

Présence de mesures au sein des organisations

La première variable mesurée est la présence de mesures ou d'indicateurs RH dans l'entreprise. 85,1% des répondants ont répondu favorablement à cette question. Les 12,9% ayant indiqué qu'ils ne possédaient pas de mesure n'ont pas eu à répondre aux questions sur les mesures alors que les personnes incertaines (2,0%) ont dû y répondre.

Obligations de mesurer

L'obligation de mesure au sein de l'entreprise a été mesurée et 59,4% des répondants ont indiqué qu'ils avaient des obligations de mesure. Les questions portant sur l'origine de ces obligations ont montré que 49,0% proviennent de la haute direction, 26,7% proviennent de la direction RH et 23,8% sont à l'initiative de la fonction RH, 17,3% proviennent de la direction opérationnelle et 8,2% ont d'autres origines. Ces autres origines d'obligations sont issues de la législation, pour 7,4% des répondants, ou du conseil d'administration de leur entreprise pour 1%.

Utilisation des sources de données

Les résultats concernant l'utilisation de différentes sources ou outils de mesures ainsi que la satisfaction qui s'y rapportent sont présentés au tableau suivant.

Plusieurs constats peuvent être tirés du tableau précédent :

1. Les dossiers électroniques et les chiffriers électroniques sont utilisés par plus de 70% des répondants; le système de paie est aussi utilisé par un bon nombre de répondants, soit 63%. En général, la facilité d'utilisation de ces sources de données est plutôt bonne ainsi que leur fiabilité, quoi que le système de paie s'avère toutefois plus fiable que les deux autres. Ces sources de données contribuent également à la prise de décision.
2. Les SIRH sont utilisés par un répondant sur deux. Cette source est considérée comme étant la source qui alimente le plus la prise de décision et est considérée comme étant une source fiable.
3. Bien que le système financier soit le moins facile à utiliser selon les répondants, il reste que ceux-ci jugent qu'il fournit des données parmi les plus fiables.
4. Les dossiers papiers ne semblent pas avoir la cote étant utilisés seulement chez 18% des répondants.
5. Il semble qu'aucune source de données ne réponde parfaitement aux besoins des répondants.

	Utilisation	Satisfaction moyenne				
		Facile à utiliser	Présentant des informations fiables	Correspondant aux besoins	Aidant à la prise de décision	Total
Dossiers papiers	18,4%	2,65 ^a (,98) ^b	2,97 (,78)	2,57 (,69)	2,94 (,68)	2,78 (0,79)
Dossiers électroniques	71,9%	3,21 (,80)	3,27 (,70)	3,15 (,75)	3,23 (,72)	3,22 (0,75)
Excel (ou autre chiffrier électronique)	70,3%	3,36 (,70)	3,25 (,67)	2,99 (,77)	3,23 (,64)	3,21 (0,70)
Système de paie	62,9%	3,04 (,79)	3,41 (,71)	3,08 (,78)	3,19 (,77)	3,18 (0,77)
Système RH (SIRH)	50,5%	3,04 (,79)	3,28 (,71)	3,04 (,78)	3,26 (,68)	3,16 (0,74)
Système de gestion des talents	21,8%	3,18 (,72)	3,16 (,78)	3,05 (,76)	3,11 (,79)	3,12 (0,77)
Système financier (ou grand livre)	31,7%	2,89 (,79)	3,38 (,72)	3,00 (,73)	3,09 (,65)	3,09 (0,73)
Autre système	23,8%					

a : Moyenne / b : Écart-type

Indicateurs de résultats RH mesurés

Les questions suivantes portent sur les indicateurs. Dans ces questions sur les indicateurs, l'absence de réponse a été traitée comme étant une absence de mesure de l'indicateur.

Mesure des indicateurs de résultats organisationnels			
Chiffre d'affaires / employés	29,2%	Coûts RH / Coûts totaux	43,1%
Rémunération globale / Chiffre d'affaires	46,0%	Retour sur investissement RH	8,9%
Mesure des indicateurs de résultats RH portant sur les effectifs			
Variation de l'effectif	65,8%	Âge moyen	60,9%
Ancienneté moyenne	59,9%	Taux d'encadrement	24,3%
Part des employés temporaires sur la main d'œuvre totale	40,1%	Part des employés à temps partiel sur la main d'œuvre totale	39,1%
Ratio hommes/femmes	54,0%	Taux de promotion	28,2%
Délai moyen à la promotion	11,9%	Ratio du cheminement de carrière	7,4%
Mesure des indicateurs de résultats RH portant sur les attitudes au travail			
Adhésion envers le projet, les valeurs, la vision/mission et objectifs organisationnels	35,1%	Engagement	46,0%
Motivation	38,1%	Mobilisation	46,5%
Satisfaction à l'égard de l'organisation	53,5%	Satisfaction à l'égard des conditions de travail	49,0%
Satisfaction à l'égard du supérieur immédiat	47,0%	Satisfaction à l'égard de la rémunération	40,6%
Satisfaction à l'égard de l'évaluation de performance	45,0%	Satisfaction à l'égard du département RH	31,7%
Climat de travail	50,0%	Perception d'équité en ce qui concerne la rémunération, le recrutement, l'attribution des formations, etc.	35,1%
Réputation de l'entreprise comme employeur	40,6%		

Mesure des indicateurs de résultats RH portant sur les comportements au travail			
Taux d'absentéisme	56,9%	Type d'absentéisme	49,0%
Coûts de l'absentéisme	34,2%	Taux de roulement volontaire	60,4%
Taux de roulement involontaire	52,5%	Coût du roulement	22,3%
Raisons pour lesquelles les employés quittent	50,0%	Pourcentage des employés déclarant avoir l'intention de quitter d'ici un an	15,3%
Comportements conflictuels au travail (grèves, refus de faire des heures supplémentaires, etc.)	15,8%	Coût des conflits	8,4%
Nombre de conflits entre les salariés	11,9%	Actes de violence	10,9%
Nombre total d'accidents du travail	56,9%	Nombre et pourcentage d'accidents avec arrêt	51,5%
Nombre de douleurs physiques déclarées par les employés	33,2%	Nombre de cas de harcèlement psychologique	31,2%
Stress lié au travail	13,9%		

1. Les indicateurs les plus fréquemment mesurés semblent être ceux liés à la planification des effectifs en RH. En effet, la variation de l'effectif, l'âge moyen, les taux de roulement volontaire et involontaire, l'ancienneté moyenne, le taux d'absentéisme, le ratio hommes/femmes et les raisons de départ des employés obtiennent une fréquence de mesure supérieure à 50%. Concernant l'absentéisme, 49% des répondants mesurent les motifs de celui-ci. Il s'agit d'indicateurs somme toute classiques en RH, mais néanmoins cruciaux pour une organisation.
2. Par ailleurs, la question des coûts liés au roulement et à l'absentéisme sont beaucoup moins mesurés que les taux à proprement dits (22% et 34% respectivement). Dans le même sens, peu de répondants mesurent le pourcentage d'employés ayant l'intention de quitter dans la prochaine année (15%). Cet indicateur est pourtant un excellent prédicteur du roulement. Les indicateurs liés au ratio d'encadrement et de promotion sont faiblement mesurés (< 28%).
3. Le deuxième groupe d'indicateurs mesurés peuvent être considérés comme des indicateurs prospectifs du premier groupe. En effet, la satisfaction à l'égard de l'organisation et les sources de satisfaction, la qualité du climat de travail, l'engagement, la mobilisation, la réputation de l'entreprise comme employeur,

- l'adhésion envers le projet/valeurs/vision/mission/objectifs organisationnels, la motivation, et la perception d'équité sont responsables, du moins en partie, tant du roulement que de l'absentéisme. Ces indicateurs sont mesurés par 35 à 53% des répondants.
4. La troisième catégorie d'indicateurs relève davantage de la santé et sécurité au travail, avec les mesures d'accidents du travail (nombre d'accidents et pourcentage d'accidents avec arrêt), le nombre de douleurs physiques déclarées par les employés, le nombre de cas d'harcèlement psychologique, les comportements conflictuels au travail, le stress lié au travail, le nombre de conflits entre les salariés, les actes de violence et les coûts des conflits.
 5. De façon assez surprenante, des indicateurs de résultats organisationnels s'avèrent être mesurés selon plus de 40% des répondants, tels que la rémunération globale/chiffre d'affaires et les coûts RH/coûts totaux. Le chiffre d'affaires/employé est également mesuré par 29% des répondants. Par contre, le retour sur investissement RH est peu fréquemment mesuré.

Mesures des opérations RH

Dotation

Au sein des répondants, 60,6% sont impliqués dans des dossiers de recrutement et de sélection. Le tableau suivant présente les fréquences quant à la présence des indicateurs liés aux dossiers de dotation.

Mesure des indicateurs de recrutement et de sélection			
Durée du processus de dotation et de chaque étape	40,4%	Coût du processus de dotation et de chaque étape	21,3%
Nombre et pourcentage des candidats recrutés à l'interne	39,7%	Temps d'analyse moyen par candidature	17,7%
Nombre de candidatures reçues	48,9%	Caractéristiques personnelles des recrues (âge, sexe, nationalité, etc.)	17,7%
Nombre de candidats retenus en entrevue pour un poste	19,7%	Pourcentage des postes comblés	41,1%
Niveau d'instruction moyen des recrues	11,3%	Qualité de l'embauche	24,1%
Taux de rétention des recrues (après 90 jours et après 1 an)	31,9%	Taux d'offres acceptées	21,3%
Pourcentage de recrues provenant de la compétition	8,5%	Pourcentage de recrues référées par un employé	31,2%

Le tableau précédent nous permet d'établir les constats suivants :

1. Les indicateurs les plus fréquemment (> 40%) mesurés en dotation sont des indicateurs d'efficacité (i.e. se rapportant à la consommation de ressources tels que le temps ou l'argent), soit le nombre de candidatures reçues, le pourcentage des postes comblés et la durée du processus de dotation et de ses étapes. Seulement 17% calculent le temps d'analyse moyen par candidature. Concernant le processus de dotation et de ses étapes, et seulement 21% en calculent les coûts.
2. Deux indicateurs d'efficacité de la dotation sont ensuite mesurés par plus de 30% des répondants, soit le taux de rétention des recrues après un an (qualité globale de la dotation) et le pourcentage de recrues référées par un employé (efficacité d'un mode de recrutement). Viennent ensuite certains indicateurs d'efficacité mesurés par plus de 20% des répondants, soit le nombre ou pourcentage de recrues provenant de l'interne, la qualité des embauches et le taux d'offres acceptées. Près de 20% des répondants mesurent le nombre de candidats reçus en entrevue pour un poste. Ceci nous semble être peu. Pourtant, il peut s'agir d'un indicateur important pour mesurer l'efficacité d'un mode de recrutement.

Formation et développement

Au sein des répondants, 58,4% sont impliqués dans des dossiers de formation et développement. Le tableau suivant présente les fréquences quant à la présence des indicateurs liés aux dossiers de formation et développement.

Mesure des indicateurs de formation et de développement			
Coût total des formations ainsi que coût de chaque étape (analyse des besoins, conception, évaluation)	40,0%	Mesure des besoins en formation	42,3%
Nombre de formations (total, par employé)	62,3%	Nombre de jours de formation	58,5%
Temps consacré par les ressources humaines à la formation	28,5%	Utilité perçue de la formation	28,5%
Satisfaction envers la formation	52,3%	Degré d'apprentissage	16,9%
Pourcentage des apprentissages transférés dans le travail quotidien	10,0%	Amélioration de la performance et de la productivité suite à la formation	14,6%
Pourcentage du coût de formation par rapport à la rémunération totale	32,3%	Heures de formation par employé	63,8%
Pourcentage des employés avec un PID (Plan individuel de développement)	19,2%		

1. Il semble que les indicateurs liés à la formation soient davantage mesurés que ceux liés à la dotation. La présence d'un cadre juridique explique potentiellement cette différence.
2. Les indicateurs les plus fréquemment mesurés concernent essentiellement l'efficacité des activités de formation et développement, à savoir le nombre d'heures de formation, le nombre total de formations, et le nombre de jours de formation. Les répondants mesurent aussi les coûts, sans nécessairement les comparer à la masse salariale.
3. L'efficacité de ces formations semble beaucoup moins mesurés, mis à part la satisfaction envers la formation. Bien que la satisfaction puisse signaler un certain succès de la formation sur le plan perceptuel des employés, celle-ci n'est pas nécessairement l'effet le plus important à rechercher. En effet, il importe davantage de savoir si les personnes formées ont appris et si elles appliquent leurs apprentissages dans leur travail (apprentissages transférés). Ces indicateurs sont pourtant beaucoup moins mesurés par les répondants. En outre, l'amélioration de la performance est trop peu mesurée par les répondants. Finalement, l'utilité perçue est peu fréquemment mesurée, mais peut constituer un meilleur indicateur prédictif de l'apprentissage, du transfert et de l'impact sur la performance que ne peut l'être la satisfaction à l'égard de la formation.
4. Ceci étant, plus de 40% prennent le soin de mesurer les besoins de formation des employés.

Rémunération

Au sein des répondants, 55,4% des personnes sont impliquées dans des dossiers de rémunération. Le tableau suivant présente les fréquences quant à la présence des indicateurs liés aux dossiers de rémunération.

Mesure des indicateurs de rémunération			
Masse salariale totale	66,4%	Pourcentage d'augmentation annuelle de la masse salariale	64,9%
Salaire annuel moyen (par sexe, ancienneté, etc.)	36,0%	Pourcentage d'augmentation du salaire annuel moyen	59,6%
Nombre d'heures supplémentaires	50,0%	Rémunération variable moyenne par employé	30,7%
Rémunération variable totale	36,0%	Coût des avantages sociaux	57,9%
Pourcentage d'augmentation de la rémunération indirecte	32,5%	Part de la rémunération indirecte dans la rémunération totale	34,2%
Montant annuel des dividendes versés au personnel	12,3%	Montant des options d'achat d'actions levées	9,6%
Valeur estimée des objets prêtés ou donnés gratuitement au personnel	9,6%	Pourcentage de refus d'une offre d'embauche à cause du salaire	7,0%
Perception des gestionnaires que la politique de rémunération attire les gens talentueux	12,3%	Pourcentage de personnes quittant l'organisation pour des raisons salariales	23,7%
Rémunération variable en % de la rémunération totale	28,9%	Rémunération heures supplémentaires en % de la rémunération totale	34,2%
Indemnité de départ moyenne	19,3%	Nombre moyen de jours de maladie payés par employés	43,9%
Nombre moyen de jours de vacances par employé	45,6%		

1. Les indicateurs liés à l'évolution de la masse salariale sont fréquemment utilisés par les répondants (masse salariale totale, pourcentage d'augmentation de la masse salariale et du salaire annuel moyen, coûts des avantages sociaux). Nous constatons que les organisations s'intéressent à des informations très générales et n'effectuent que peu de mesures sur des éléments de rémunération spécifiques. En effet, les proportions des différentes composantes de la rémunération sont moins fréquemment mesurées.
2. Les perceptions des acteurs organisationnels quant aux politiques de rémunération sont beaucoup moins mesurées. En effet, seulement 23% des répondants mesurent le pourcentage de personnes quittant l'organisation pour des raisons salariales, 12,3% mesurent la perception des gestionnaires que la politique de rémunération attire les gens talentueux et uniquement 7% mesurent le pourcentage de refus d'une offre d'embauche à cause du salaire. Pourtant ces informations peuvent aider les services RH à adapter leur politique de rémunération afin de mieux se

- positionner vis-à-vis la concurrence pour l'obtention et la rétention des meilleurs talents.
3. Les heures supplémentaires font aussi l'objet de mesures, notamment quant au nombre et en pourcentage de la rémunération globale.
 4. Les répondants suivent également les vacances et les journées de maladie payés par l'employeur.

2.2 Facteurs conditionnant les pratiques de mesures

Afin d'expliquer les pratiques de mesure, des croisements entre les différents résultats ont été effectués. Tout d'abord, les liens entre les origines des obligations de mesure et les outils utilisés d'une part, et entre les origines des obligations et les mesures effectuées d'autre part, ont été étudiés. Ces analyses ont mis en évidence le fait dès que la haute direction, la direction des opérations, le service des ressources humaines ou la direction RH exige des indicateurs, l'utilisation de dossiers papiers devient moins fréquente et favorise l'utilisation des dossiers électroniques, d'Excel (ou un autre chiffrier électronique) et du système de paie pour effectuer ces mesures. On peut ainsi voir qu'en présence d'obligations de mesure, les outils utilisés se perfectionnent.

Outre les obligations des différents acteurs organisationnels, la taille de l'entreprise conditionne également l'utilisation de différentes sources d'informations. Ainsi, l'utilisation de dossiers papiers décroît avec l'augmentation du nombre de salariés dans l'entreprise. À l'inverse, l'utilisation du système de paie, du SIRH et du système de gestion de talents augmente significativement avec la taille de l'entreprise. Ainsi, plus la taille de l'entreprise augmente et plus les outils utilisés pour la mesure sont perfectionnés.

Certains indicateurs sont plus utilisés en présence de demandes de la haute direction qu'en leur absence, on peut citer les « Coûts RH / Coûts totaux », la « Variation de l'effectif », l'« Âge moyen », l'« Ancienneté moyenne », le « Taux d'encadrement », la « Part des employés temporaires (et à temps partiel) sur la main-d'œuvre totale », le « Ratio hommes/femmes », l'« Engagement », la « Mobilisation », la « Satisfaction à l'égard de l'organisation, des conditions de travail, du supérieur immédiat, de la rémunération, de l'évaluation de la performance et du département RH », du « climat de travail », de la « réputation de l'entreprise comme employeur ». On constate que ces

indicateurs sont plutôt généraux. Ils portent sur des résultats globaux ou sur l'efficacité des pratiques plutôt que sur l'analyse de l'efficacité des pratiques RH. En effet, les indicateurs de coûts de pratiques RH ne sont pas nécessairement reliés à des obligations de mesure issues de la haute direction. Finalement, nous constatons, de façon générale, que la haute direction a une incidence certaine sur le développement d'un éventail élargi de mesures.

La variation des effectifs, le taux de promotion, l'adhésion, l'engagement, la motivation, la mobilisation et les différentes sortes de satisfactions sont plus fréquemment mesurés lorsque la direction des opérations exige des mesures. Ces résultats semblent donc tout à fait cohérents avec les enjeux de cette direction. En effet, ils permettent d'identifier si la main-d'œuvre est satisfaite de travailler dans l'organisation ainsi que les comportements de retrait progressif de la main-d'œuvre (désengagement psychologique, absences et roulement), lesquels traduisent potentiellement des pertes de productivité et de qualité des opérations. Finalement, il semble que les obligations provenant des directions des opérations ne favorisent pas la mise sur pied d'indicateurs d'efficacité des activités RH.

Pourtant, il importe aussi de considérer la consommation des ressources pour atteindre les objectifs des activités RH en vue d'en améliorer les pratiques, ce qui est davantage l'objectif des directions RH. Les exigences de celles-ci semblent favoriser la mesure d'indicateurs de résultats organisationnels tout comme les indicateurs de résultats RH portant sur les effectifs et les attitudes au travail. Les indicateurs de résultats RH portant sur les comportements ne sont toutefois pas significativement plus mesurés en cas d'obligation issue de la direction RH qu'en l'absence d'une telle obligation. Les directions RH s'intéressent davantage aux indicateurs portant sur l'efficacité des processus RH tels que les coûts ou les durées de ceux-ci.

Projets de mesure futurs

Concernant les perspectives d'élaboration de mesures,

- 38,6% des entreprises ont un projet d'élaboration de tableau de bord ou d'indicateurs RH,
- 29,8% n'ont pas de projet spécifique ou demeurent incertains quant à l'existence d'un tel projet et
- 31,6% des entreprises répondantes en possède déjà un.

La date de début du projet est de moins de trois mois pour 24% des répondants, entre trois et six mois pour 16% des répondants, entre six mois et un an pour 33,3% des répondants et de plus d'un an pour 14,7% des répondants et 2,5% des entreprises sont en cours d'élaboration.

Seulement 9,2% des entreprises disposent d'un budget pour l'élaboration de ces indicateurs.

Les budgets sont pour 18,2% inférieurs à 1000\$, pour 27,3% compris entre 1 000\$ et 5 000\$, pour 9,1% compris entre 5 001\$ et 10 000\$, pour 18,2% compris entre 10 001\$ et 50 000\$ et pour 27,3% supérieurs à 50 000\$. Ces données sont à nuancer car seulement 11 personnes ont répondu à cette question.

Et enfin, pour clôturer le questionnaire, une question sur les objets à mesurer a été posée. Les souhaits de mesures portent sur les coûts et le calcul du retour sur investissement des RH. De nombreuses volontés émanent également de la formation et du développement des salariés.

Discussion

Les résultats obtenus à ce sondage permettent de démontrer certaines tendances. Ils permettent de démontrer que les indicateurs mesurés sont généralement en cohérence avec les demandes provenant des différents acteurs organisationnels. En effet, lorsque les demandes proviennent de la haute direction, de la direction opérationnelle ou de la direction RH, les PRH ne mesurent pas nécessairement les mêmes indicateurs. Plus spécifiquement, les résultats RH (effectifs, attitudes et comportements du personnel) ne sont pas pertinents pour toutes les directions. Par ailleurs, la direction RH s'intéresse plus

que les autres acteurs que sont la haute direction et la direction des opérations à l'efficacité de ses programmes et pratiques.

La taille de l'entreprise influence également les indicateurs mesurés. La taille peut donc constituer un indice de maturité managériale de l'entreprise vis-à-vis de la mise sur pied d'indicateurs liés au capital humain.

Quant aux outils utilisés, les entreprises ont majoritairement recours aux dossiers électroniques et à Excel (ou d'autres chiffriers électroniques). Seulement, comme nous l'avons vu, afin de disposer d'une intelligence d'affaires efficace, il faut disposer d'outils permettant la gestion de données, et d'outils et d'applications analytiques, ainsi que des outils et des applications de présentation de ces informations (Davenport et Harris, 2007). Or, selon nos répondants, les différents outils existants dans leur organisation ne semblent pas correspondre à 100% de leurs besoins afin de disposer d'une intelligence d'affaires efficace.

Conclusion

La mesure des résultats des Ressources Humaines (RH) est un des éléments qui permet à la fonction RH d'être reconnue comme une fonction essentielle pour l'entreprise. En effet, une des pratiques de décisions les plus courantes, du moins dans les autres fonctions de la gestion en organisation, est l'analyse des coûts face aux bénéfices. Il est donc nécessaire d'appliquer ce concept aux directions de gestion des ressources humaines (Burkholder, Golas et Shapiro, 2007) afin de déterminer quelle est la contribution de la fonction RH sur les deux plans, pas seulement les coûts. La mesure des résultats RH dispose maintenant de plusieurs angles d'analyse : on peut mesurer l'activité de la fonction RH (ses processus) ou mesurer l'état du capital humain, soit les attitudes, comportements, compétences, motivation, performance, etc. de la main-d'œuvre de l'entreprise.

À la lumière des écrits recensés, force est de constater, à l'instar de Fitz-enz (2010), que la mesure du capital humain passe d'une vision transactionnelle et de surveillance à une analyse prédictive. Les mesures abordées par les premiers auteurs dans le domaine ont d'abord permis la surveillance de l'activité, puis d'autres ont développées des approches permettant de développer des indicateurs permettant de lier les mesures RH à l'activité de

l'organisation afin de permettre une analyse prédictive. Ceci dit, à la lumière des résultats du sondage, nous constatons que la mesure des résultats RH est pleine de bonnes intentions mais présente des résultats mitigés, conclusion que d'autres auteurs partagent également ailleurs dans le monde (Burkholder, Golas et Shapiro, 2007).

Bibliographie

- Becker, Brian E., Mark A. Huselid et Dave Ulrich (2001). *The HR scorecard : linking people, strategy, and performance*, Boston, Harvard Business School Press, 235 p.
- Boudreau, John et Ravin Jesuthasan (2011). *Transformative HR : how great companies use evidence-based change for sustainable advantage*, San Francisco, Jossey-Bass, 253 p.
- Burkholder, Nicholas C. , Scott Golas et Jeremy Shapiro (2007). *Ultimate Performance, Measuring Human Resources at Work*, Hoboken, N.J., J. Wiley & Sons, 276 p.
- Cascio, Wayne F. et John Boudreau (2008). *Investing in people : financial impact of human resource initiatives*, Upper Saddle River, N.J., FT Press, 324 p.
- Davenport, Thomas H et Jeanne G Harris (2007). *Competing on analytics: the new science of winning*, Boston, Harvard Business School Press, 218 p.
- Edvinsson, Leif et Michael S. Malone (1997). *Intellectual capital : realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, New York, HarperBusiness, 225 p.
- Fitz-enz, Jac (2009). *The ROI of human capital : measuring the economic value of employee performance*, New York, AMACOM, American Management Association, 312 p.
- Fitz-enz, Jac (2010). *The new HR analytics : predicting the economic value of your company's human capital investments*, AMACOM, American Management Association.
- Guérin, Gilles et Thierry Wils (2002). « La gestion stratégique des ressources humaines », *Gestion* vol. 27, no 2, p. 14-23.
- Hoffmann, Carl, Eric L Lesser et Tim Ringo (2012). *Calculating Success, How The New Workplace Analytics Will Revitalize Your Organization*.
- Huselid, Mark A. (1995). « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 3, p. 635-672.
- Huselid, Mark A., Brian E. Becker et Richard W. Beatty (2005). *The workforce scorecard : managing human capital to execute strategy*, Boston, Harvard Business School Press, 278 p.
- Kaplan, Robert S et David P Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business Press, 322 p.
- Le Louarn, Jean-Yves (2008). *Les tableaux de bord ressources humaines : le pilotage de la fonction RH*, Rueil-Malmaison, France, Éditions Liaisons.
- Martory, Bernard (2004). *Les tableaux de bord sociaux*, Rueil-Malmaison, Liaisons.
- Pease, Gene, Boyce Byerly et Jac Fitz-enz (2013). *Human capital analytics : how to harness the potential of your organization's greatest asset*, Hoboken, Wiley, 236 p.

Tableau récapitulatif des résultats des croisements de variables

a : Pourcentage / b : Khi-deux de Pearson / cas grisée : non significatif

Variable	Obligations de mesures			Absence d'obligations
	Haute direction	Direction des opérations	Direction RH	
Dossiers papiers	16,2% (,418)	20,0% ^a (,789) ^b	14,8% (,426)	18,4%
Dossiers électroniques	84,8% (,000)	97,1% (,000)	88,7% (,001)	71,9%
Excel (ou autre chiffrier électronique)	87,5% (,000)	93,9% (,001)	84,3% (,011)	70,3%
Système de paie	74,7% (,001)	79,4% (,028)	80,8% (,002)	62,9%
Système RH (SIRH)	62,0% (,002)	69,7% (,015)	64,0% (,036)	50,5%
Système de gestion de talents	28,6% (,030)	33,3% (,077)	34,7% (,011)	21,8%
Système financier (ou Grand Livre)	38,2% (,069)	31,3% (,950)	39,6% (,174)	31,7%
Mesure des indicateurs de résultats organisationnels				
Chiffre d'affaires / employés	38,4% (,068)	37,5% (,794)	38,8% (,000)	29,2%
Rémunération globale / Chiffre d'affaires	54,1% (,059)	43,8% (,166)	56,3% (,006)	46,0%
Coûts RH / Coûts totaux	57,6% (,000)	61,3% (,044)	65,3% (,000)	43,1%
Retour sur investissement RH	10,6% (,028)	12,5% (,315)	14,3% (,001)	8,9%
Mesure des indicateurs de résultats RH portant sur les effectifs				
Variation de l'effectif	91,7% (,000)	93,5% (,016)	91,3% (,000)	65,8%
Ancienneté moyenne	80,0% (,000)	83,9% (,090)	87,2% (,001)	59,9%
Part des employés temporaires sur la main d'œuvre totale	61,2% (,000)	64,5% (,035)	57,4% (,011)	40,1%
Ratio hommes/femmes	76,5% (,000)	77,4% (,089)	74,5% (,006)	54,0%
Délai moyen à la promotion	16,7% (,241)	12,9% (,974)	23,4% (,006)	11,9%
Âge moyen	89,4% (,000)	87,1% (,052)	91,5% (,000)	60,9%
Taux d'encadrement	38,8% (,001)	35,5% (,462)	38,3% (,020)	24,3%
Part des employés à temps partiel sur la main d'œuvre totale	58,8% (,000)	67,7% (,009)	59,6% (,003)	39,1%
Taux de promotion	45,9% (,000)	48,4% (,018)	51,1% (,002)	28,2%
Ratio du cheminement de carrière	7,1% (,330)	20,0% (,041)	17,4% (,006)	7,4%

Variable	Obligations de mesures			Absence d'obligations
	Haute direction	Direction des opérations	Direction RH	
Mesure des indicateurs de résultats RH portant sur les attitudes au travail				
Adhésion envers le projet, les valeurs, la vision/mission et objectifs organisationnels	50,6% (,051)	60,0% (,012)	56,8% (,008)	35,1%
Motivation	54,3% (,029)	66,7% (,009)	66,7% (,001)	38,1%
Satisfaction à l'égard de l'organisation	81,5% (,000)	86,7% (,006)	84,4% (,001)	53,5%
Satisfaction à l'égard du supérieur immédiat	71,6% (,000)	80,0% (,007)	77,8% (,001)	47,0%
Satisfaction à l'égard de l'évaluation de performance	63,0% (,009)	80,0% (,003)	66,7% (,001)	45,0%
Climat de travail	75,3% (,000)	86,7% (,001)	77,8% (,003)	50,0%
Réputation de l'entreprise comme employeur	60,5% (,003)	73,3% (,002)	68,9% (,002)	40,6%
Engagement	67,9% (,001)	83,3% (,001)	75,6% (,002)	46,0%
Mobilisation	69,6% (,001)	54,3% (,000)	79,1% (,001)	46,5%
Satisfaction à l'égard des conditions de travail	73,8% (,000)	56,6% (,008)	75,0% (,007)	49,0%
Satisfaction à l'égard de la rémunération	60,0% (,002)	66,7% (,036)	63,6% (,005)	40,6%
Satisfaction à l'égard du département RH	48,1% (,009)	66,7% (,001)	60,0% (,000)	31,7%
Perception d'équité en ce qui concerne la rémunération, le recrutement, l'attribution des formations, etc.	50,6% (,012)	63,3% (,016)	53,3% (,064)	35,1%
Mesure des indicateurs de résultats RH portant sur les comportements au travail				
Taux d'absentéisme	86,4% (,000)	90,0% (,010)	83,7% (,012)	56,9%
Coûts de l'absentéisme	51,3% (,014)	50,0% (,286)	52,4% (,028)	34,2%
Taux de roulement involontaire	78,8% (,000)	86,7% (,005)	79,1% (,015)	52,5%
Raisons pour lesquelles les employés quittent	72,8% (,000)	73,3% (,170)	69,8% (,037)	50,0%
Comportements conflictuels au travail (grèves, refus de faire des heures supplémentaires, etc.)	22,2% (,493)	43,3% (,001)	27,9% (,066)	15,8%
Nombre de conflits entre les salariés	19,8% (,099)	30,0% (,017)	23,3% (,032)	11,9%
Nombre total d'accidents du travail	83,8% (,000)	100,0% (,000)	88,1% (,001)	56,9%
Nombre de douleurs physiques déclarées par les employés	48,1% (,021)	63,3% (,009)	51,2% (,016)	33,2%
Stress lié au travail	21,0% (,277)	23,3% (,515)	32,6% (,001)	13,9%
Type d'absentéisme	72,8% (,000)	83,3% (,006)	76,7% (,003)	49,0%

Variable	Obligations de mesures			Absence d'obligations
	Haute direction	Direction des opérations	Direction RH	
Taux de roulement volontaire	88,9% (,000)	90,0% (,032)	86,0% (,023)	60,4%
Coût du roulement	30,9% (,029)	40,0% (,053)	34,9% (,001)	22,3%
Pourcentage des employés déclarant avoir l'intention de quitter d'ici un an	25,0% (,060)	31,0% (,127)	32,6% (,008)	15,3%
Coût des conflits	13,6% (,109)	24,1% (,018)	14,3% (,010)	8,4%
Actes de violence	13,6% (,809)	23,3% (,117)	20,9% (,021)	10,9%
Nombre et pourcentage d'accidents avec arrêt	71,6% (,012)	83,3% (,016)	79,1% (,004)	51,5%
Nombre de cas de harcèlement psychologique	49,4% (,001)	60,0% (,012)	58,1% (,000)	31,2%
Mesure des indicateurs de recrutement et de sélection				
Durée du processus de dotation et de chaque étape	61,8% (,000)	65,2% (,044)	72,4% (,000)	40,4%
Nombre et pourcentage des candidats recrutés à l'interne	63,0% (,000)	63,6% (,089)	75,0% (,001)	39,7%
Nombre de candidatures reçues	70,9% (,000)	78,3% (,024)	75,9% (,001)	48,9%
Nombre de candidats retenus en entrevue pour un poste	58,2% (,000)	60,9% (,060)	55,2% (,004)	19,7%
Niveau d'instruction moyen des recrues	18,5% (,020)	26,1% (,020)	24,1% (,000)	11,3%
Taux de rétention des recrues (après 90 jours et après 1 an)	50,9% (,000)	60,9% (,014)	55,2% (,021)	31,9%
Pourcentage de recrues provenant de la compétition	9,1% (,285)	21,7% (,077)	17,2% (,014)	8,5%
Coût du processus de dotation et de chaque étape	32,7% (,011)	39,1% (,039)	48,3% (,000)	21,3%
Temps d'analyse moyen par candidature	27,3% (,043)	34,8% (,096)	27,6% (,147)	17,7%
Caractéristiques personnelles des recrues (âge, sexe, nationalité, etc.)	21,8% (,215)	30,4% (,018)	24,1% (,002)	17,7%
Pourcentage des postes comblés	66,7% (,000)	69,6% (,023)	79,3% (,000)	41,1%
Qualité de l'embauche	34,5% (,008)	34,8% (,211)	37,9% (,000)	24,1%
Taux d'offres acceptées	24,1% (,047)	43,5% (,022)	37,9% (,000)	21,3%
Pourcentage de recrues référées par un employé	49,1% (,001)	60,9% (,009)	65,5% (,000)	31,2%
Mesure des indicateurs de formation et développement				
Coût total des formations ainsi que coût de chaque étape (analyse des besoins, conception, évaluation)	55,2% (,007)	64,0% (,031)	63,3% (,014)	40,0%
Nombre de formations (total, par employé)	81,0% (,000)	72,0% (,232)	83,3% (,012)	62,3%

Variable	Obligations de mesures			Absence d'obligations
	Haute direction	Direction des opérations	Direction RH	
Temps consacré par les ressources humaines à la formation	42,1% (,003)	44,0% (,008)	44,8% (,000)	28,5%
Satisfaction envers la formation	73,7% (,000)	76,0% (,004)	73,3% (,009)	52,3%
Pourcentage des apprentissages transférés dans le travail quotidien	15,8% (,012)	25,0% (,006)	31,0% (,000)	10,0%
Pourcentage du coût de formation par rapport à la rémunération totale	40,4% (,003)	45,8% (,025)	48,3% (,000)	32,3%
Pourcentage des employés avec un PID (Plan individuel de développement)	29,3% (,009)	40,0% (,001)	40,0% (,000)	19,2%
Mesure des besoins en formation	62,1% (,000)	60,0% (,173)	60,0% (,053)	42,3%
Nombre de jours de formation	79,3% (,000)	72,0% (,126)	83,3% (,003)	58,5%
Utilité perçue de la formation	41,4% (,014)	48,0% (,046)	50,0% (,004)	28,5%
Degré d'apprentissage	22,4% (,038)	36,0% (,002)	36,7% (,001)	16,9%
Amélioration de la performance et de la productivité suite à la formation	19,0% (,010)	32,0% (,002)	30,0% (,006)	14,6%
Heures de formation par employé	89,5% (,000)	87,5% (,049)	89,7% (,006)	63,8%
Mesure des indicateurs de rémunération				
Masse salariale totale	100,0% (,000)	100,0% (,015)	94,1% (,002)	66,4%
Salaire annuel moyen (par sexe, ancienneté, etc.)	53,8% (,008)	58,8% (,005)	62,5% (,002)	36,0%
Nombre d'heures supplémentaires	82,1% (,000)	87,5% (,015)	76,5% (,064)	50,0%
Rémunération variable totale	53,8% (,029)	62,5% (,099)	58,8% (,056)	36,0%
Pourcentage d'augmentation de la rémunération indirecte	48,7% (,023)	43,8% (,364)	41,2% (,005)	32,5%
Montant annuel des dividendes versés au personnel	17,9% (,136)	12,5% (,856)	23,5% (,001)	12,3%
Valeur estimée des objets prêtés ou donnés gratuitement au personnel	17,9% (,123)	25,0% (,112)	29,4% (,001)	9,6%
Perception des gestionnaires que la politique de rémunération attire les gens talentueux	23,1% (,081)	43,8% (,000)	41,2% (,001)	12,3%
Rémunération variable en % de la rémunération totale	46,2% (,049)	56,3% (,050)	52,9% (,090)	28,9%
Indemnité de départ moyenne	33,3% (,056)	56,3% (,001)	52,9% (,001)	19,3%
Nombre moyen de jours de vacances par employé	61,5% (,026)	73,3% (,006)	75,0% (,005)	45,6%
Pourcentage d'augmentation annuelle de la masse salariale	95,0% (,000)	100,0% (,013)	94,1% (,019)	64,9%

Variable	Obligations de mesures			Absence d'obligations
	Haute direction	Direction des opérations	Direction RH	
Pourcentage d'augmentation du salaire annuel moyen	85,0% (,001)	88,2% (,041)	88,2% (,041)	59,6%
Rémunération variable moyenne par employé	51,3% (,005)	62,5% (,023)	58,8% (,014)	30,7%
Coût des avantages sociaux	84,6% (,001)	81,3% (,152)	82,4% (,010)	57,9%
Part de la rémunération indirecte dans la rémunération totale	48,7% (,058)	50,0% (,240)	41,2% (,006)	34,2%
Montant des options d'achat d'actions levées	15,4% (,450)	18,8% (,399)	29,4% (,013)	9,6%
Pourcentage de refus d'une offre d'embauche à cause du salaire	10,3% (,416)	12,5% (,616)	17,6% (,091)	7,0%
Pourcentage de personnes quittant l'organisation pour des raisons salariales	48,7% (,000)	56,3% (,007)	47,1% (,067)	23,7%
Rémunération heures supplémentaires en % de la rémunération totale	59,0% (,001)	75,0% (,003)	64,7% (,010)	34,2%
Nombre moyen de jours de maladie payés par employés	64,1% (,026)	68,8% (,048)	58,8% (,002)	43,9%