



# ÉTUDE DU TURNOVER OU TAUX DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL

## Sommaire

<b>Etude du turnover ou taux de renouvellement du personnel</b> .....	1
Enjeux du turnover .....	2
Importance de l'analyse des causes de départs.....	3
Facteurs internes et externes de variance du taux de rotation.....	3
• Facteurs internes de variance du taux de rotation .....	3
• Facteurs externes de variance du taux de rotation .....	4
Aspects positifs du turnover.....	4
Critères d'attractivité d'une entreprise (classement par ordre de préférence) .....	5
Critères de fidélisation des salariés.....	6
Etude du turnover au sein d'ORFEA Acoustique durant ces 5 dernières années : distribution d'un questionnaire aux différents responsables d'agence .....	7
Conclusion.....	8
<b>Calculs relatifs au turnover</b> .....	9
Indicateurs de mobilité.....	9
Taux d'ancienneté dans l'organisation .....	9
Taux d'absentéisme .....	10

**La rotation de l'emploi ou renouvellement du personnel** est un **indicateur décrivant le rythme de renouvellement des effectifs dans une organisation**. C'est aussi un **indicateur de l'état de santé de l'organisation, lié à la satisfaction des employés**.

## Enjeux du turnover

Les coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux salariés représentent à peine la moitié des coûts réels engendrés par le turnover.

On peut distinguer essentiellement 2 sortes de coûts :

### Coûts sociaux

- Détérioration du climat social lorsque le personnel change fréquemment
- Moral en baisse chez les collaborateurs qui côtoient continuellement des collègues en partance (c'est-à-dire dont les motivations et les intérêts sont focalisés sur leur avenir hors de l'entreprise)
- Ralentissement du développement des relations sociales
- Problèmes de cohésion des équipes
- Fragilisation de la culture d'entreprise : impossibilité de développer une culture forte, cohérente et manque d'adhésion à cette dernière

### Coûts financiers

- Ressources humaines / comptabilité
  - Coûts d'entrée et de sortie du personnel
  - Sous-effectifs temporaires ou durables
  - Heures supplémentaires effectuées par les collègues de travail pour pallier l'absence du salarié, pénibilité accrue pour ceux qui restent
  - Recrutement : démarches de recherches de personnel (consultation de CV, entretiens de recrutement, etc.)
  - Formation du nouveau salarié
  - Surcoûts pour attirer des collaborateurs rares
  - Perte de savoirs, de compétences, d'expérience
- Commercial
  - Prestations manquées ou ratées voire perte de clients
  - Frein au développement économique : appels d'offre perdus ou abandonnés par manque de moyens humains
  - Dégradation de l'image et de la notoriété de l'entreprise
- Productivité
  - Temps de formation du nouveau salarié
  - Temps d'adaptation pour avoir la même productivité qu'un salarié expérimenté
  - Equipements

- Développement des relations professionnelles avec les différentes parties prenantes
- Efforts supplémentaires pour la mise à niveau s'il y a une mauvaise adéquation entre les compétences nécessaires et les compétences disponibles
- Mauvais retour sur investissement des moyens de formation engagés à l'intention des partants

## Importance de l'analyse des causes de départs

Il est important de distinguer :

### Le turnover inévitable, prévisible ou non

- Retraite
- Invalidité
- Fin de contrat
- Déménagement,
- Reprise d'études, famille
- Etc.

### Le turnover évitable

- La démission
- La rupture amiable
- La fin de la période d'essai

### Le turnover souhaité

- Le licenciement pour incompétence ou faute grave

3

## Facteurs internes et externes de variance du taux de rotation

### • Facteurs internes de variance du taux de rotation

- Le climat social de l'entreprise
  - L'accompagnement face au stress
  - L'individualisation des relations
  - La bonne entente avec les managers et les collègues
- La qualité de vie au travail
  - L'ambiance
  - Le confort
- Manque de reconnaissance (pour cause de favoritisme ou par manque de message de valorisation)

- Le contenu du poste
  - Le quotidien professionnel
  - L'intérêt intellectuel des missions
  - L'apprentissage qu'on en retire
- La composition interne des salariés (âge, sexe, niveau de formation, statut social, etc.)
- Les phases d'une entreprise

Durant les phases de création et de croissance de l'entreprise, un turnover élevé ne représente pas un problème voire peut s'avérer utile. En phase de maturité, un turnover élevé est plus problématique.

### • Facteurs externes de variance du taux de rotation

- Le climat social de l'environnement (selon si l'on se trouve dans une période de récession ou de croissance économique)
- L'environnement professionnel, conjoncturel et sectoriel
  - Santé de l'entreprise
  - Croyance en son entreprise
  - Avenir de son métier
- La proximité entre le lieu de travail et le domicile ainsi que les moyens de transport
- Le secteur de travail (secteur privé / secteur public, secteurs concurrentiels, etc.)
- La profession (certains métiers connaissent un turnover élevé)
- Le temps historique et la culture

En France, l'attachement à l'entreprise et la fidélité salariale sont des valeurs importantes. A contrario, une rotation importante du personnel est perçue comme un problème.

- Le degré de qualification des salariés

Un turnover sera toujours plus problématique lorsqu'il touche des catégories de salariés ayant de hautes qualifications ou des qualifications rares.

### Aspects positifs du turnover

- Apport de « sang neuf »
- Enthousiasme, dynamisation, stimulation
- Motivation des nouveaux venus et effet de contagion
- Départ de personnes fatiguées, en difficulté ou démotivées
- Déblocage de conflits
- Innovation, idées nouvelles, remise en question par les nouveaux collaborateurs des façons de faire traditionnelles
- Apport de compétences, de connaissances ou techniques plus récemment acquises
- Régulation du nombre de salariés (réduction d'effectifs sans licenciement, si besoin est)
- Equilibre de la pyramide des âges, effet sur la moyenne d'âge (évite un vieillissement des effectifs)

## Critères d'attractivité d'une entreprise (classement par ordre de préférence)

### 1. La sécurité d'emploi à long terme

### 2. La santé financière de l'entreprise

Ces 2 critères sont liés notamment à la réputation de l'entreprise, qui favorise une image positive auprès des salariés :

- Culture de l'entreprise
- Longévité
- Position de leader sur le marché

### 3. L'ambiance de travail

D'après les personnes interrogées, il est important de « se sentir bien au travail ».

L'ambiance de travail est liée notamment aux relations avec les collègues.

### 4. Le salaire

5

### 5. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

### 6. Les perspectives d'avenir

Il s'agit ici des perspectives d'évolutions de carrière au sein de l'entreprise.

### 7. L'emploi lui-même : intérêt du poste

Les salariés sont à la recherche d'un travail épanouissant.

### 8. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

### 9. La localisation de l'entreprise

### 10. Les possibilités de formation

Le but étant ici de s'assurer un avenir professionnel de qualité.

**Des critères supplémentaires, auxquels sont moins attachés les salariés, ressortent également :**

- Les valeurs de l'entreprise
- La qualité du management
- Les capacités d'innovation
- La reconnaissance de son travail par sa hiérarchie
- La souplesse dans l'organisation du travail
- L'adéquation par rapport aux valeurs personnelles

Contrairement à ce qu'on pourrait penser, **le salaire n'arrive pas en première position** dans les critères retenus. En effet, de manière générale, la motivation financière ne représente qu' 1/3 des raisons de départ.

### Critères de fidélisation des salariés

La fidélisation des salariés repose donc sur 5 grands piliers :

#### Conditions de travail

- Rétribution équitable en matière salariale (système d'évaluation des postes tenant compte de l'évolution des compétences)
- Flexibilité des horaires permettant d'atteindre un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle
- Prise en compte de la pénibilité et mise en place de mesures de compensation.
- Distinction entre le stress inhérent à certaines fonctions et le burnout (équilibre entre vie privée et professionnelle)

#### Confiance et réciprocité

L'entreprise doit être considérée comme digne de foi et agir dans l'intérêt des collaborateurs. Il devrait en résulter le sentiment d'une obligation réciproque. On parle ici notamment de :

- Confiance
- Respect mutuel
- Équité au sens général

#### Conformité et appartenance

Les intérêts et valeurs doivent être partagés et il convient de créer un climat social dans lequel les collaborateurs aient le sentiment d'être utiles et intégrés à l'entreprise. On trouve ici les notions de :

- Intérêts et valeurs
- Intégration (dans une entreprise, une équipe) – dans le sens de « valeur partagée »
- Ecoute

### **Autonomie et responsabilité**

- Le degré d'autonomie
- La collaboration en se penchant à la fois sur :
  - La qualité des rapports avec l'équipe et la hiérarchie
  - La qualité de l'encadrement et le leadership
- Le développement professionnel et la carrière

### **Identité et statut**

- Identification (au métier, à l'entreprise)

Lorsque l'on parle d'identification, il convient de distinguer :

- L'identification interne : l'identité
- L'identification externe : l'image
- La valorisation et la reconnaissance
- Les responsabilités et le pouvoir de compétences (par opposition au pouvoir hiérarchique)
- La fierté d'appartenir à un corps de métier, à une entreprise
- Le sentiment d'utilité

Ce sentiment est très important car si l'on se sent utile, l'estime de soi augmente, et par là également la motivation. Cette utilité peut se traduire à la fois par la nature des tâches à accomplir, et par leur reconnaissance à l'interne (responsabilisation, rémunération, reconnaissance de la hiérarchie) ou à l'externe.

7

Il sera plus difficile de jouer sur la sécurité de l'emploi à long terme ainsi que la santé financière de l'entreprise. En effet, ce sont des critères externes à l'entreprise.

### **Etude du turnover au sein d'ORFEA Acoustique durant ces 5 dernières années : distribution d'un questionnaire aux différents responsables d'agence**

- Agence
- Nom
- Prénom
- Date d'entrée
- Date de sortie
- Temps de travail chez ORFEA
- Poste occupé
- Insatisfaction salariale
- Insatisfaction par rapport à l'encadrement

- Insatisfaction par rapport à l'organisation, aux conditions de travail
- Insatisfaction par rapport au travail en lui-même (missions)
- Manque de reconnaissance du travail réalisé
- Insatisfaction par rapport à l'environnement de travail (lieu)
- Conjoint
- Non respect des clauses du contrat de travail
- Manque de formation
- Projet professionnel différent ou qui a évolué
- Insatisfaction par rapport aux avantages divers (mutuelle, PEE, tickets restaurants, etc.)
- Autres (préciser)
- Nature de fin de contrat
- Appréciation de l'entreprise

## Conclusion

Le **turnover** est un **indice de performance** qui permet de **fidéliser le personnel** et par conséquent d'**instaurer un climat social favorable** ce qui conduit à un **meilleur rendement pour l'entreprise**. Toutefois sa gestion nécessite des **coûts plus ou moins exorbitants pour l'entreprise** et parfois une **période d'adaptation assez longue du personnel entrant**.

8

Evidemment, il ne faut pas fidéliser tous ses salariés mais bien tendre à reconnaître les compétences clefs pour l'entreprise. Une PME ne peut pas se permettre de rechercher un turnover nul d'autant que les conséquences peuvent être néfastes à long terme ! Curieusement, un salarié se sentant trop important aurait tendance à devenir moins productif et perdrait sa capacité à rebondir dans d'autres structures.



## CALCULS RELATIFS AU TURNOVER

### Indicateurs de mobilité

La rotation de l'emploi est un indicateur important pour les ressources humaines et en psychologie du travail. Il donne une indication synthétique de l'ampleur des mouvements de personnels dans une organisation, ainsi que des coûts associés au départ et à l'arrivée de ces personnels.

$$\textit{Turn over} = \frac{\text{Nombre d'entrées + sorties}}{\text{Nombre de salariés}}$$

Dans ce calcul,

- On ne prend pas en compte les CDD de remplacement dans le « nombre de salariés ».
- On prend en compte l'effectif moyen sur la période.

*Taux d'échec du recrutement ou turnover court ou rotation de l'emploi ou renouvellement du personnel*

$$= \frac{\text{Nombre de fins de période d'essai et de CDD}}{\text{Nombre de salariés}}$$

$$\textit{Taux de sortie} = \frac{\text{Nombre de départs sur l'année}}{\text{Nombre de salariés}}$$

$$\textit{Taux d'entrée} = \frac{\text{Nombre d'entrées}}{\text{Nombre de salariés}}$$

$$\textit{Ratio de remplacement} = \frac{\text{Nombre d'arrivées sur l'année}}{\text{Nombre de départs + nombre d'arrêts de longue durée}}$$

### Taux d'ancienneté dans l'organisation

Taux d'ancienneté dans l'organisation

$$= \frac{\text{Nombre de personnes ayant moins de X ans dans la structure}}{\text{Effectif moyen}}$$

Lorsque X = 5 ans, un ratio normal doit être compris :

- Entre 0,1 et 0,2
- En dessous de 0,1, il s'agit d'un manque de renouvellement du personnel
- Au-delà de 0,2, c'est l'expérience collective qui risque de manquer

### Taux d'absentéisme

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Nombre de jours d'absence (en jours ouvrés)}}{251 \text{ jours x équivalents plein temps}}$$

$$\text{Taux d'absentéisme de courte durée} = \frac{\text{Nombre d'arrêts maladie de moins de 4 jours}}{\text{Nombre d'arrêts maladie}}$$