

**Mesurer le roulement
de personnel et ses coûts dans
votre commerce de détail**

Guide pratique



Comité sectoriel
de main-d'œuvre
du commerce de détail

Remerciements



Ce guide a été réalisé par monsieur Jean-Pierre Charest, de Jean-Pierre Charest - service conseil, sous la supervision de madame Patricia Lapierre, directrice générale du Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail.

Cette publication a été produite grâce à la contribution financière d'Emploi-Québec et avec l'appui des partenaires du marché du travail du commerce de détail.



Pour tout renseignement ou commentaire concernant ce guide, adressez-vous à :

Détail Québec

Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail
550, rue Sherbrooke Ouest, bureau 590, tour Ouest
Montréal (Québec) H3A 1B9

Téléphone : 514 393-0222

Ligne sans frais : 1 888 393-0222

Télécopieur : 514 393-9037

Courriel : info@detailquebec.com

Site Internet : www.detailquebec.com

Note : Afin d'alléger le texte, la forme masculine utilisée dans le document désigne autant les femmes que les hommes.

L'infographie de ce document a été confiée à Tic Tac Communications inc.

Toute reproduction est interdite à moins d'autorisation écrite de la part du Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail.

ISBN 2-923440-03-X

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2006

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2006

Mars 2006



Pourquoi utiliser ce guide ?	1
Méthode rapide de calcul du coût et du taux de roulement de personnel	2
1. Estimation du coût du roulement de personnel	3
2. Estimation du taux de roulement global	3
Méthode élaborée de calcul du coût et du taux de roulement de personnel	7
Étape 1 – Évaluer le coût et l’impact du roulement	7
Étape 2 – Préparer le projet de mesure de votre roulement	11
Étape 3 – Calculer taux de roulement	16
Étape 4 – Présenter et interpréter les résultats	21
Étape 5 – Identifier les motifs de départ et de fidélité	25
Étape 6 – Établir un plan d’action	27
Bibliographie	28
Annexe 1 : Fiche de départ d’employés	30
Annexe 2 : Entrevue de départ	31
Annexe 3 : Entrevue de diagnostic du climat	32
Annexe 4 : Indicateurs du roulement	33
Annexe 5 : Fiche de résultats du roulement de personnel	35
Lexique	37

Pourquoi utiliser ce guide ?

Quelle est l'importance du roulement de personnel de votre commerce ? Combien celui-ci vous coûte-t-il annuellement ? Comment établir la mesure de ce roulement et calculer les coûts qu'il représente ?

Parce qu'année après année, des employés quittent votre commerce et contribuent à multiplier inutilement vos coûts d'embauche et de formation, le roulement de personnel est un phénomène qui doit être géré. Et pour cela, il est nécessaire de commencer par le mesurer.

Selon une étude réalisée en 2003 par la firme Mercer, le roulement de personnel pour le secteur des ventes gros/détail était de 35,9 % au Canada, alors que, tous secteurs confondus, il n'était que de 14,8 %.

Ce guide pratique vous aidera à mesurer le roulement de personnel de votre commerce et le coût qu'il représente. Les informations que vous obtiendrez permettront de déterminer vos priorités d'action.

De plus, en refaisant à intervalle régulier les calculs suggérés dans ce guide, vous pourrez surveiller l'évolution du roulement de personnel de votre commerce au fil du temps.

Méthode rapide et méthode élaborée

Deux méthodes de calcul du roulement de personnel sont présentées : l'une rapide et l'autre plus élaborée.

La **méthode rapide** permet au détaillant pressé d'établir en un rien de temps le coût approximatif du roulement de personnel de son commerce, puis d'évaluer sommairement l'importance de ce roulement grâce à un calcul simple. Cette méthode convient généralement aux commerces de petite taille.

La **méthode élaborée** s'adresse aux commerces d'environ quarante employés et plus qui veulent se doter d'outils structurés pour mesurer, comparer et contrôler sur une base régulière le roulement de leurs ressources humaines, ainsi que les coûts qu'il génère. Les commerces de plus petite taille peuvent également utiliser cette méthode en l'adaptant à leurs besoins.

Conseil pratique

- Utilisez ce guide en gardant à l'esprit que les départs d'employés sont parfois nécessaires pour permettre le renouvellement des effectifs et des compétences.



Méthode rapide de calcul du coût et du taux de roulement de personnel

À l'aide de la méthode rapide, estimez en un tour de main le coût et le taux de roulement de personnel de votre commerce.

1. Estimation du coût du roulement de personnel

En utilisant le tableau suivant, et en vous référant à la démarche proposée ci-dessous, estimez le coût annuel de votre roulement de personnel. Au besoin, inspirez-vous de l'exemple présenté à la page suivante.

Estimation du coût annuel du roulement de personnel				
	Salaire de base moyen	Coût moyen par départ (35 % du salaire de base) ¹	Nombre de départs durant la dernière année	Coût total du roulement par poste
Vendeur				
Caissier				
Superviseur				
Coût total estimé du roulement annuel du commerce :				

Démarche pour estimer le coût annuel du roulement

- 1 Établissez la liste des postes de votre commerce.
- 2 Déterminez le salaire annuel de base moyen par poste.
- 3 Calculez le coût moyen du roulement pour chaque poste en multipliant le salaire par 35 %¹.
- 4 Déterminez, pour chaque poste, combien d'employés ont dû être remplacés durant les 12 derniers mois (nombre de départs qui ont été suivis d'une embauche). Si l'information exacte est difficile à obtenir, inscrivez une valeur approximative.
- 5 Pour chaque poste, déterminez le coût total du roulement : multipliez le nombre de départs par le coût estimé de chaque départ.
- 6 Déterminez le coût total du roulement de votre entreprise en additionnant tous les coûts obtenus par poste.

¹ Ce pourcentage de 35% du salaire de base représente le coût moyen direct et indirect du départ d'un employé qui doit être remplacé. Il a été calculé à partir des résultats de l'enquête du *Coca-Cola Retailing Research Council* auprès de détaillants en alimentation. À titre de comparaison, une étude publiée en 2000 par le *Conference Board du Canada* affirme que le coût du remplacement d'un employé serait de 0,75 à 1,5 fois le salaire de base du poste.

Estimation du coût annuel du roulement de personnel Exemple du commerce « Plein la vue – mode pour homme »				
	Salaire de base moyen	Coût moyen par départ (35 % du salaire de base) ¹	Nombre de départs durant la dernière année	Coût total du roulement par poste
Vendeur	20 000 \$	7 000 \$	11	77 000 \$
Caissier	17 000 \$	5 950 \$	5	29 750 \$
Superviseur	30 000 \$	10 500 \$	1	10 500 \$
Coût total estimé du roulement annuel du commerce :				117 250 \$

Le coût annuel du roulement que vous obtenez vous laisse sceptique ? Vous croyez que 35 % du salaire de base est un pourcentage exagéré ? Ce serait le cas si vous ne teniez compte que des coûts directs. Mais voilà, comme un iceberg qui ne laisse voir qu'une partie de sa masse, le roulement génère également des coûts plus difficiles à percevoir parce qu'ils sont souvent indirects ou intangibles.

Pour en savoir plus long, reportez-vous à la méthode de calcul élaborée du guide, et déterminez vous-même ce que vous coûte le départ d'un employé salarié.

2. Estimation du taux de roulement global

En utilisant la formule du tableau suivant, et en vous référant à la démarche proposée ci-après, estimez le taux de roulement annuel global du personnel¹ de votre équipe (commerce total, succursale, département, etc.). Au besoin, inspirez-vous de l'exemple présenté à la page suivante.

Utilisez des chiffres approximatifs. Au besoin, arrondissez les valeurs que vous utilisez.

Formule de calcul du Taux de roulement annuel global	
<i>Nombre (estimé) d'employés ayant quitté durant l'année</i>	x 100
<i>Nombre moyen (estimé) d'employés durant l'année</i>	

¹ Le *taux de roulement global* est une mesure générale du roulement de personnel. Il se calcule rapidement et donne une vue d'ensemble de la problématique du roulement du commerce (ou du groupe d'employés analysé). Cette mesure reste cependant imprécise puisqu'elle ne fait pas la différence entre un départ prévisible et normal, comme celui d'un employé saisonnier, et un départ imprévu et non souhaité, comme celui d'un employé clé. Pour plus d'information, reportez-vous à la méthode de calcul élaborée.

Méthode rapide

Estimation du taux de roulement annuel global du commerce

Nombre (estimé) d'employés ayant quitté durant l'année → _____ x 100 = **Taux de roulement :** %

Nombre moyen (estimé) d'employés durant l'année → _____

Démarche pour estimer le taux de roulement annuel global

- 1 Choisissez le groupe d'employés dont vous souhaitez mesurer le roulement (vendeurs, caissiers, département, succursale, commerce total, etc.)
- 2 Estimez le nombre d'employés du groupe ayant quitté durant l'année (départs qui ont été suivis d'une embauche), sans tenir compte de la raison du départ.
- 3 Estimez le nombre moyen d'employés du groupe durant l'année.
- 4 Divisez le nombre de départs obtenu par le nombre moyen d'employés.
- 5 Multipliez le résultat par 100. Le pourcentage obtenu est le taux de roulement.

Estimation du taux de roulement annuel global du commerce Exemple du commerce « Plein la vue – mode pour homme »

Nombre (estimé) d'employés ayant quitté durant l'année → **17** x 100 = **Taux de roulement :** **40 %**

Nombre moyen (estimé) d'employés durant l'année → **42**

Dans cet exemple, le taux de roulement estimé est de 40%. Cela signifie que, pour chaque dix employés que compte le commerce, quatre d'entre eux quittent durant l'année. Or, plus ce taux de roulement est élevé, plus il en coûte à l'entreprise, et plus il devient impératif d'intervenir pour réduire le nombre de départs.



La méthode rapide vous aura permis d'estimer en un tour de main le coût et le taux de roulement de votre personnel.

Si les résultats obtenus soulèvent des questions ou vous préoccupent, il peut être avantageux d'utiliser la méthode élaborée du guide pour préciser ou approfondir vos résultats. Vous y trouverez également des suggestions d'actions à entreprendre pour vous aider à corriger la situation.

Conseil pratique

- Le pourcentage du coût de roulement, établi à 35 % pour les postes moins spécialisés du commerce de détail, peut parfois être plus élevé, jusqu'à 200 % dans certains cas ! Ajustez à la hausse ce pourcentage lorsque le poste requiert des compétences spécialisées difficiles à trouver sur le marché, comme celles d'un informaticien pour une boutique d'informatique, ou celles de gestionnaires de haut calibre.



Méthode élaborée de calcul du coût et du taux de roulement de personnel

Cette seconde partie du guide vous permettra d'établir une mesure plus précise du roulement de personnel de votre commerce et d'avoir une idée plus juste de son impact financier.

Elle vous indiquera également comment analyser et approfondir les résultats obtenus et comment établir, avec votre équipe, un plan d'action visant à conserver plus longtemps vos employés.

La démarche proposée pour la méthode élaborée de calcul comprend six étapes :

Méthode élaborée de mesure du roulement de personnel	
Étape 1 Évaluer le coût et l'impact du roulement	Étape 4 Présenter et interpréter les résultats
Étape 2 Préparer le projet de mesure du roulement	Étape 5 Identifier les motifs de départ et de rétention
Étape 3 Mesurer le taux de roulement	Étape 6 Établir un plan d'action

Étape 1 – Évaluer le coût et l'impact du roulement

Les détaillants s'accordent à dire que le roulement de personnel coûte très cher, mais peu d'entre eux calculent combien d'argent et de temps il leur fait perdre annuellement.

Commencez par prendre conscience de l'impact du roulement sur la rentabilité de votre commerce, sur la mise en œuvre de votre plan d'affaires et sur le moral de votre équipe.

1.1 Coûts directs de votre roulement de personnel

Avec la méthode rapide, présentée au début du guide, vous avez *estimé* le coût du roulement de votre personnel.

Une telle estimation a été rendue possible grâce à l'utilisation d'un raccourci commode mais imprécis : le coût moyen d'un départ qui est suivi d'une embauche, soit l'équivalent de 35 % du salaire de base d'un employé.

Selon une étude du *Coca-Cola Retailing Research Council* auprès de détaillants en alimentation, le roulement représentait, en 2000, une perte nette de 190 000 \$ US par supermarché, soit, en moyenne, 3 500 \$ par départ d'employé dont le salaire horaire moyen était de 5,50 \$/heure. Toujours selon cette étude, plus les postes sont complexes et les salaires élevés, plus le coût moyen par départ augmente. Ainsi, en 2000, il en coûtait en moyenne 35 000 \$ pour remplacer un directeur de supermarché.

Cependant, il vous est possible d'établir un calcul plus précis des coûts directs du roulement en suivant la démarche indiquée ci-dessous, et en utilisant les grilles de calcul des pages suivantes.

Démarche pour déterminer le coût direct annuel du roulement

- 1 Établissez la liste des postes de votre commerce (vendeur, caissier, etc.).
- 2 Photocopiez le tableau de la page suivante, intitulé : *Calcul du coût du départ d'un employé devant être remplacé*, et ce, autant de fois qu'il y a de postes dans votre commerce.
- 3 À l'aide de ces photocopies du tableau, calculez le coût du roulement d'un départ pour chaque poste.
- 4 Facultatif : pour obtenir une mesure encore plus précise du roulement, calculez plusieurs cas de départ d'un même type de poste, puis établissez une moyenne.
- 5 Remplissez ensuite la grille intitulée : *Calcul du coût direct annuel du roulement de personnel*, à la page 10. Vous devrez notamment :
 - a. Déterminer, pour chaque poste, combien d'employés ont dû être remplacés durant les 12 derniers mois (nombre de départs qui ont été suivis d'une embauche).
 - b. Calculer, pour chaque poste, le coût total du roulement en multipliant le nombre de départs par le coût de chaque départ.
 - c. Calculer le coût total du roulement de votre entreprise en additionnant tous les coûts obtenus par poste.

Calcul du coût du départ d'un employé devant être remplacé Poste : _____	
Liste des coûts	Coût direct (réel ou estimé)
Coûts de séparation <ul style="list-style-type: none"> • Salaire du superviseur pour réaliser l'entrevue de départ..... • Salaire de l'employé pour répondre à l'entrevue de départ, s'il y a lieu..... • Salaire du personnel administratif pour traiter et fermer le dossier d'employé..... • Indemnité de départ versée à l'employé, s'il y a lieu..... • Autres coûts..... 	
Coûts de vacances <ul style="list-style-type: none"> • Heures supplémentaires payées pour effectuer le travail de l'employé parti..... • Salaire supplémentaire du personnel temporaire d'agence venu dépanner • Autres coûts..... 	
Coûts de remplacement <ul style="list-style-type: none"> • Salaire des personnes qui établissent les besoins d'embauche, définissent les critères de sélection, etc..... • Salaire des personnes qui recherchent activement des candidats ou des remplaçants à partir de banques de noms..... • Coûts de l'affichage du poste (site d'emplois, journaux, etc.) • Coûts des firmes externes de recrutement (agences, chasseurs de têtes, etc.) • Salaire des personnes qui font la sélection (présélection des CV, entrevues, tests, vérification des références, etc.) • Frais de déplacement vers les succursales (p. ex., pour faire les entrevues)..... • Autres coûts..... 	
Coûts d'intégration et de formation <ul style="list-style-type: none"> • Salaire du personnel administratif pour la création du dossier du nouvel employé • Salaire du superviseur consacré à l'intégration et à l'entraînement du nouvel employé..... • Coûts de la documentation (manuels d'accueil et de formation, manuel d'employé, etc.) • Coûts des cours de formation suivis par le nouvel employé..... • Coûts associés à la perte de productivité en raison de l'inexpérience (temps d'exécution de la tâche plus long, erreurs, ventes manquées, etc.) • Autres coûts associés à la formation..... 	
Total des coûts directs du départ d'un employé devant être remplacé :	

Méthode élaborée

Calcul du coût direct annuel du roulement de personnel			
	Coût par départ (selon le tableau de la page précédente)	Nombre de départs durant la dernière année	Coût total du roulement par poste
Vendeur			
Caissier			
Superviseur			
Coût direct total du roulement annuel :			

1.2 Coûts indirects du roulement

Au-delà du coût financier direct, le roulement de personnel peut avoir sur votre commerce un impact sérieux, parfois même pernicieux. Utilisez la grille suivante pour vous aider à identifier les effets indirects du roulement dans votre entreprise.

Impacts indirects du roulement de personnel sur mon commerce		✓
• Soucis et stress de la direction pour pourvoir à temps les postes vacants
• Ventes ou occasions d'affaires manquées faute de personnel.....
• Fatigue et moral de l'équipe qui doit remplacer l'employé parti
• Perte de clients insatisfaits en raison de l'inexpérience des nouveaux employés.....
• Retard sur le plan d'affaires parce que la direction est occupée à réembaucher du personnel plutôt que de mettre en place la stratégie prévue
• Image négative que provoquent auprès de la clientèle les changements incessants de personnel.....
• Pertes des contacts et des connaissances informelles détenus par l'employé
• Choc émotif important sur l'équipe à la suite du départ d'un employé apprécié
• Départ collectif d'employés à la suite du départ d'un employé apprécié
• Autres (précisez)

Conseil pratique

- Lorsque vous aurez réalisé à quel point le roulement vous coûte cher, passez en mode « solution de problème » : allez aux étapes suivantes du guide. Ne perdez plus votre temps à refaire le calcul des coûts pour confirmer périodiquement qu'ils sont trop élevés.



Étape 2 – Préparer le projet de mesure de votre roulement

L'impact du roulement de personnel sur votre commerce vous paraît inquiétant ? Établissez un système de mesures périodiques qui vous permettra de suivre son évolution et de passer à l'action lorsque les résultats le justifieront.

Prenez cependant le temps de bien préparer votre projet de mesure avant de passer à sa mise en œuvre.

2.1 Planifiez les détails de votre projet de mesure du roulement

Faites une première lecture rapide du présent guide afin de saisir les différentes facettes que comporte un projet de gestion du roulement de personnel.

Ensuite, réfléchissez sur les buts que vous poursuivez en vous inspirant du tableau suivant.

Projet de mesure du roulement Exemples d'objectifs à poursuivre
<ul style="list-style-type: none">• Obtenir des informations qui permettront de fixer des objectifs précis et mesurables de réduction du roulement de personnel.• Réduire le taux de roulement sous un seuil précis (à décider).• Suivre l'évolution du taux de roulement.• Comparer les taux de roulement entre les départements ou les magasins.• Déterminer des cibles d'intervention précises pour la réduction du roulement.• Autre ...

Enfin, pensez à tout ce que vous devrez faire pour que vos objectifs se réalisent. Précisez votre projet en déterminant les résultats concrets qui devront être produits, les moyens et les ressources que vous investirez pour le réaliser, ainsi que les échéances auxquelles vous espérez obtenir des résultats.

2.2 Suscitez la collaboration de vos gestionnaires

La mesure et le suivi du roulement de personnel dans votre commerce nécessiteront la collaboration de vos gestionnaires.

Informez-les de votre projet et de vos intentions. Puis, échangez avec eux sur les objectifs et les étapes de sa mise en œuvre. Vous favoriserez ainsi leur adhésion et leur participation. De plus, en les associant dès le début au projet, ils comprendront davantage l'importance de réduire le roulement de personnel, et ce, tant pour la santé de votre commerce que pour leur propre qualité de vie au travail.

Attention : avant de solliciter la collaboration de vos gestionnaires, clarifiez les conditions de succès de leur participation en vous inspirant des questions du tableau suivant.

Participation des gestionnaires Exemples de conditions de succès à clarifier

- L'objectif de mesurer et de réduire le roulement peut-il être négociable ?
- Quels seront les rôles et les tâches des gestionnaires des différents niveaux hiérarchiques à chacune des étapes du projet ?
- Quelle sera l'imputabilité des gestionnaires par rapport aux résultats annuels du taux de roulement ?
- Auront-ils des objectifs de réduction du roulement à atteindre ?
- Seront-ils récompensés pour l'amélioration de la rétention de leurs employés ?
- Autres...

2.3 Désignez un responsable du traitement des données

Identifiez la personne qui sera responsable d'effectuer les différents calculs du taux de roulement et de préparer les tableaux de résultats pour les rapports.

Idéalement, optez pour l'employé chargé de l'administration ou de la paie. Il détient, dans ses dossiers, la plupart des informations requises pour effectuer les calculs du taux de roulement. Par ailleurs, s'il utilise déjà un tableur électronique (p. ex., Microsoft Excel), il sera avantagé lorsque viendra le moment de préparer des rapports chiffrés et de faire des graphiques.

Lorsque le responsable du traitement des données aura été identifié, remettez-lui une copie de ce guide en lui précisant clairement vos attentes. Conservez toutefois le leadership du projet.

2.4 Déterminez le niveau de précision de vos mesures

Si votre commerce emploie moins de quarante employés, une mesure *globale* du taux de roulement de votre entreprise est probablement suffisante pour vos besoins. Utilisez la méthode rapide du début du guide, ou allez au point 3.1 (*Mesurez le taux de roulement global*).

Mais si votre commerce compte plus d'une quarantaine d'employés, décomposez la mesure du roulement de votre entreprise en fonction de ses différentes parties. Par exemple, vous pouvez calculer le taux de roulement de chaque département, de chaque magasin de la chaîne, ou de catégories particulières d'emplois. Les résultats que vous obtiendrez vous permettront de mieux cibler vos interventions futures.

En optant pour un niveau de mesure plus précis que le *taux de roulement global*, vous devez choisir la catégorie de mesures spécifiques que vous utiliserez. Inspirez-vous des suggestions du tableau ci-après.

Catégories spécifiques de mesures du roulement	
Suggestions	
• Poste ou catégorie d'emplois :	Vendeurs, caissiers, superviseurs, administration, gestion des marchandises, etc.
• Unité de travail :	Département, magasin, territoire, etc.
• Statut d'emploi :	Temps plein, temps partiel
• Période :	Année, trimestre, saison, mois, etc.
• Autre (précisez) :	

Méthode élaborée

Utilisez les points de repère du tableau suivant pour vous aider à choisir les catégories spécifiques de mesures les plus appropriées à votre situation.

Choix d'une catégorie d'emplois spécifiques pour la mesure du roulement	
Points de repère	✓
<ul style="list-style-type: none">• Est-ce que la catégorie d'emplois envisagée correspond à une division évidente de l'organisation du travail ?.....• Est-ce que le nombre de départs dans cette catégorie d'emplois semble important ou anormal au point qu'il devient nécessaire d'en mesurer l'ampleur ?• Y a-t-il un nombre suffisant d'employés dans cette catégorie pour que les résultats puissent être significatifs (p. ex., cinq employés et plus)¹• Est-ce que les données de cette catégorie d'emplois sont disponibles, ou bien faciles à obtenir ?.....• Autres ? (Précisez)	

2.5 Déterminez la source des données

La plupart des informations dont vous aurez besoin existent déjà dans des documents ou dans des bases de données. Trouvez les sources d'information les plus accessibles d'où vous pourrez extraire les renseignements nécessaires pour vos calculs.

Sources possibles de données
<ul style="list-style-type: none">• La base de données de votre système de gestion de la paie.• Le gestionnaire externe du système de paie (s'il est possible de faire des requêtes particulières à sa base de données).• Les dossiers des employés.• L'un ou l'autre des relevés gouvernementaux annuels (fédéral : T4; provincial : relevé 1).• Le formulaire « Relevé d'emploi » aux fins de l'Assurance-emploi.• Les supérieurs immédiats des employés.• Autres...

¹ Si les catégories d'emplois que vous envisagez comprennent trop peu d'employés, fusionnez-les avec d'autres. Par exemple, plutôt que de créer des catégories pour chaque poste de supervision (superviseur, assistant-gérant, gérant, directeur, directeur de territoire, etc.), regroupez-les en une seule catégorie.



Certaines de ces données seront présentées sous forme de listes informatisées. D'autres seront des données brutes qui devront être compilées et comptabilisées par le responsable du traitement des données.

Il est possible que quelques informations clés doivent être collectées directement sur le terrain, notamment par les superviseurs de premier niveau ou leur supérieur hiérarchique. Fournissez-leur une liste des noms de leurs employés sur laquelle ils pourront, pour chacun d'eux, indiquer les informations requises.

Si les informations à collecter sur le terrain sont nombreuses, préparez plutôt une fiche de données pour chaque employé en vous inspirant de l'exemple de *l'annexe 1*. Puis, demandez aux superviseurs de premier niveau, ou à leur supérieur hiérarchique, d'en assurer le suivi. Le responsable du traitement des données se chargera de compiler les informations.

Conseils pratiques

- Idéalement, précisez votre projet d'entreprise, ou plan d'affaires, avant d'établir votre système de mesures du roulement. Celui-ci vous fournira davantage de raisons de vous attaquer à votre roulement de personnel, en plus de vous aider à établir des priorités au moment de passer à l'action.
- Centrez-vous sur l'essentiel. Résistez à la tentation de vouloir tout mesurer **jusque dans les moindres détails** et de vous retrouver submergé par une multitude de résultats ayant peu d'intérêt pour l'action. Ne mesurez que les aspects du roulement sur lesquels vous avez la possibilité d'intervenir concrètement.
- Dans votre planification, prévoyez de faire un suivi et une évaluation de votre projet. Vous pourrez ainsi procéder à des ajustements au fil des ans. Par exemple, le choix des mesures spécifiques du roulement est-il approprié ? Les informations requises sont-elles accessibles et faciles à traiter ? Les résultats obtenus permettent-ils de cibler les interventions ? Etc.



Étape 3 – Calculer le taux de roulement

Lorsque les paramètres de votre projet de mesure du roulement sont précisés, rassemblez vos données et procédez aux calculs. Vous verrez, à l'étape suivante, comment organiser les résultats et les présenter dans des tableaux simples qui faciliteront la prise de décision.

3.1 Calculez le taux de roulement global

En utilisant la formule du tableau suivant, et en vous référant à la démarche proposée ci-après, calculez *le taux de roulement global* de votre commerce.

Formule du taux de roulement annuel global	
<i>Nombre d'employés ayant quitté durant l'année</i>	
<hr/>	
<i>Nombre moyen d'employés durant l'année</i>	x 100

Démarche pour estimer le taux de roulement annuel global

- 1 Obtenez les données requises. Dans ce cas-ci, vous avez besoin :
 - a. Du nombre d'employés inscrits à chaque période de paie durant l'année.
 - b. Du nombre d'employés ayant quitté durant l'année.
- 2 Calculez le **nombre moyen d'employés** durant l'année. Ce calcul s'effectue en établissant la somme du nombre d'employés apparaissant à chaque période de paie, puis en divisant cette somme par le nombre de périodes de paie. L'exemple ci-après illustre la façon d'obtenir ce résultat pour une entreprise où les employés sont payés toutes les deux semaines (dans un tel cas, il y a 26 périodes de paie dans une année).

#	Période de paie	Nombre d'employés
1	Début janvier :	30
2	Fin janvier :	31
3	Début février :	35
4	Fin février :	43
...
25	Début décembre :	50
26	Fin décembre :	55
Total		1092
Nombre moyen d'employés durant l'année (1092 ÷ 26)		42

Nombre de périodes de paie.

Somme du nombre d'employés apparaissant à chaque période de paie.

- 3 Déterminez le nombre de départs d'employés pour la période visée. Un départ est défini comme une **fin définitive du lien d'emploi** (démission, congédiement, licenciement, etc.).
- 4 Ayant en main toutes les données, effectuez le calcul du roulement selon la formule indiquée plus haut.
- 5 Présentez le résultat obtenu à l'aide d'un tableau ou d'un graphique simple. À ce sujet, reportez-vous à la prochaine étape du guide.

3.2 Calculez le taux de roulement rajusté

Certains départs devraient être exclus de votre calcul du taux de roulement, parce qu'en fait, ils ne constituent pas, à proprement parler, du roulement.

Il s'agit essentiellement des employés dont le départ est prévisible ou programmé :

- Les employés temporaires dont le contrat est arrivé à échéance et ne sera pas renouvelé.
- Les employés occasionnels (sur appel) qui ne sont pas rappelés.
- Les employés saisonniers dont la période de travail est terminée (p. ex., Noël).
- Les étudiants qui ont leur diplôme et trouvent du travail dans leur domaine.
- Les employés qui ont clairement indiqué leur intention de quitter au bout d'un certain temps pour des raisons personnelles ou de carrière (autre que dans le commerce de détail).
- Les employés dont le congédiement ou la mise à pied est prévu ou planifié et qui ne seront pas remplacés dans un avenir immédiat.

Sauf exceptions, les départs de tels employés ne se font pas au détriment de l'entreprise mais bien parce que leur statut d'emploi, leurs projets connus ou la stratégie de l'entreprise laissent prévoir qu'il en soit ainsi. En les excluant de votre calcul, vous obtiendrez un « *taux de roulement rajusté* », c'est-à-dire une mesure beaucoup plus juste du roulement pouvant nuire à votre entreprise.

Ainsi, le *taux de roulement rajusté* mesure uniquement les départs par rapport auxquels le commerce devrait développer une stratégie de rétention. Il exclut donc tout départ prévisible, planifié ou programmé.

Démarche pour calculer le taux de roulement rajusté

Reprenez la démarche du calcul du taux de roulement telle que décrite au point précédent, mais cette fois à partir des nouvelles données que vous aurez pris soin d'obtenir :

- a. Le nombre d'employés inscrits à chaque période de paie durant l'année, en excluant les temporaires, les occasionnels, les saisonniers et tous les employés dont le départ était prévu ou planifié.
- b. Le nombre d'employés ayant quitté durant l'année, en excluant les temporaires, les occasionnels, les saisonniers et tous les employés dont le départ était prévu ou planifié.

Encore une fois, présentez le résultat obtenu à l'aide de tableaux ou de graphiques simples.

Les étudiants et le *taux de roulement rajusté*

Beaucoup d'étudiants travaillent dans le commerce de détail, notamment parce que, pour plusieurs, les horaires à temps partiel leur laissent du temps pour étudier. Comment le détaillant doit-il les prendre en compte dans le calcul du *taux de roulement rajusté* ?

Qu'ils soient à temps plein ou partiel ne change rien. Par contre, vous devez départager ceux qui sont employés sur une **base permanente** (à durée indéterminée) et ceux qui sont employés sur une **base temporaire à court terme** (à durée déterminée).

Ainsi, l'étudiant qui est engagé uniquement pour une courte période devrait être exclu de vos calculs du *taux de roulement rajusté*. Par contre, celui que vous espérez garder à votre emploi tout au long de ses études doit, lui, être intégré à vos calculs, et ce, même si vous savez pertinemment qu'un jour, il ira travailler dans le domaine pour lequel il étudie.

Puisqu'au moment de son embauche, vous savez que l'étudiant vous quittera un jour, la vraie question qui doit vous préoccuper n'est pas « va-t-il partir ou rester à mon service? », mais bien : « pendant combien de temps pourra-t-il apporter une plus-value à mon commerce ? »

Partant de ce principe, la mesure du *taux de rétention*, dont la formule est présentée à l'annexe 4 du guide, pourrait être plus pertinente à calculer que le taux de roulement. Ce taux représente le pourcentage des recrues, en l'occurrence ici des étudiantes et étudiants, qui sont restées à votre service au bout d'une période de temps. Ainsi, plus il y en a qui restent longtemps, plus votre investissement pour les engager et les former devient rentable.

Dans un tel contexte, le défi du détaillant est davantage de *conserver plus longtemps* son personnel que de réduire son taux de roulement en réduisant le nombre de départs.

3.3 Calculez les taux de roulement spécifiques

À l'étape 2.4 du guide (*Déterminez le niveau de précision de vos mesures*), vous avez peut-être décidé d'établir des mesures plus spécifiques du taux de roulement.

Si tel est le cas, vous devez, pour chaque type de mesure à produire, obtenir les données appropriées. Par exemple, si vous prévoyez mesurer le taux de roulement de chaque poste ou catégorie d'emplois, il vous faut disséquer vos données de base de façon à obtenir les informations suivantes :

1. Les vendeurs :
 - a. Le nombre de vendeurs inscrits à chaque période de paie durant l'année, en excluant les temporaires, les occasionnels et les saisonniers et tous les vendeurs dont le départ était prévu ou planifié.
 - b. Le nombre de vendeurs ayant quitté durant l'année, en excluant les temporaires, les occasionnels, les saisonniers et tous les vendeurs dont le départ était prévu ou planifié.
2. Les caissiers :
 - a. Le nombre de caissiers inscrits à chaque période de paie durant l'année, en excluant les temporaires, les occasionnels et les saisonniers et tous les caissiers dont le départ était prévu ou planifié.
 - b. Le nombre de caissiers ayant quitté durant l'année, en excluant les temporaires, les occasionnels, les saisonniers et tous les caissiers dont le départ était prévu ou planifié.
3. Etc.

Lorsque vous avez toutes vos données en mains, calculez chaque taux de roulement spécifique en adaptant la formule de base. Par exemple, pour les vendeurs, la formule devient la suivante :

Formule du taux de roulement annuel
Catégorie spécifique : vendeurs

$$\frac{\text{Nombre de } \mathbf{vendeurs} \text{ ayant quitté durant l'année}}{\text{Nombre moyen de } \mathbf{vendeurs} \text{ durant l'année}} \times 100$$

Reprenez la démarche suggérée au point 3.1 du guide en vous assurant de bien faire les calculs à partir des données appropriées.

Lorsque vous aurez effectué votre calcul du taux de roulement (global ou spécifique), passez à l'étape suivante pour voir comment vous pourriez présenter les résultats obtenus.

Étape 4 – Présenter et interpréter les résultats

Vous devez maintenant présenter les résultats, obtenus grâce aux différents outils de mesure du roulement, de manière à ce qu'ils soient utiles pour les gestionnaires qui auront à prendre des décisions et à assurer un suivi.

4.1 Présentez les résultats simplement

Présentez les résultats en les organisant dans un tableau simple et facile à lire. Dans l'exemple ci-après, le *taux de roulement global* du commerce « Plein la vue » oscille autour de 50 %. Ce résultat suggère que l'entreprise aurait remplacé environ la moitié de son personnel durant l'année 2005.

Plein la vue – Mode pour hommes	
	2005
<i>Taux de roulement global</i>	48,7 %

4.2 Enrichissez vos résultats à l'aide de points de repère

Donnez maintenant une signification supplémentaire aux résultats obtenus en les comparant avec des points de repère.

a) Point de repère : les résultats des années antérieures

Les résultats passés peuvent servir de point de repère pour interpréter un résultat actuel. Dans le prochain exemple, le taux de roulement de l'année qui se termine est comparé à ceux des années précédentes. L'analyse de ces résultats laisse entrevoir une évolution légèrement décroissante du roulement. Si la tendance avait été contraire, une intervention rapide et musclée aurait été nécessaire pour stopper cette progression.

Plein la vue – Mode pour hommes				
	2002	2003	2004	2005
<i>Taux de roulement global</i>	52,7 %	50,2 %	49,3 %	48,7 %

Bien entendu, si vous êtes au début de l'implantation de votre projet de mesure du roulement, et si vous n'avez pas accès aux données des périodes de mesure précédentes (années, mois, saisons, etc.), vous devrez attendre la période suivante pour effectuer un deuxième calcul et comparer vos résultats entre eux.

b) Point de repère : les statistiques sectorielles.

Vous pouvez également comparer vos résultats avec ceux d'autres entreprises lorsque ces données existent. Par exemple, l'étude de Mercer, présentée dans l'introduction de ce guide, fait état d'un taux de roulement de 35,9 % pour le commerce gros/détail au Canada.

En faisant l'hypothèse que ce genre de données varie très peu d'une année à l'autre, vous pouvez comparer votre performance avec cette statistique sectorielle, comme dans le tableau suivant.

Plein la vue – Mode pour hommes				
	2002	2003	2004	2005
<i>Taux de roulement global</i>	52,7 %	50,2 %	49,3 %	48,7 %
Taux de roulement, secteur gros et détail canadien (source : Mercer, 2003)	35,9 %			

Dans cet exemple, la comparaison des résultats de « Plein la vue » avec la statistique sectorielle fournie par Mercer montre un écart important entre le roulement de l'entreprise et celui d'autres commerces similaires. À partir de l'analyse de ces résultats, la direction pourrait décider de réduire cet écart pour que l'entreprise demeure concurrentielle.

Lorsque vous aurez calculé vos différents taux de roulement, remplissez la fiche de l'*annexe 5*, puis télécopiez-la de façon anonyme au *Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail* (Télécopieur : (514) 393-9037)

Éventuellement, le Comité sectoriel pourra, s'il dispose de suffisamment de données, établir des moyennes québécoises du roulement de personnel pour le commerce de détail.

c) Point de repère : les catégories spécifiques de mesures du roulement

Si vous avez calculé des taux de roulement spécifiques pour des éléments de votre commerce, vous pouvez comparer les résultats au sein d'une même catégorie de mesures.

Le tableau ci-dessous montre les résultats du *taux de roulement rajusté* de « Plein la vue », ventilés par catégorie d'emplois et par année.

Plein la vue – Mode pour hommes Taux de roulement rajusté				
Catégorie d'emplois	2002	2003	2004	2005
Vendeurs	45,2 %	37,5 %	33,3 %	29,4 %
Caissiers	28,3 %	33,2 %	37,8 %	42,1 %
Gestion des marchandises	33,7 %	28,1 %	31,4 %	29,7 %
Superviseurs	12,1 %	10,0 %	15,6 %	22,2 %
Administration	7,5 %	4,9 %	7,5 %	11,8 %
Tous postes confondus	34,4 %	29,9 %	32,5 %	30,8 %

Dans cet exemple, le *taux de roulement rajusté* pour l'ensemble de l'entreprise semble relativement stable d'une année à l'autre, soit environ 31 %.

Mais la comparaison entre les résultats des différentes catégories d'emplois permet de faire les constats suivants :

- Les caissiers ont un taux de roulement plus élevé que les autres catégories d'emplois;
- Le taux de roulement des caissiers se détériore au fil des ans;
- La situation s'améliore d'année en année en ce qui a trait au roulement des vendeurs;
- Le roulement des employés affectés à la marchandise est moyennement élevé et stable.
- Le roulement du personnel de gestion et de supervision ne constitue pas une problématique prioritaire.

Même si le roulement des vendeurs et des employés affectés à la marchandise reste une préoccupation, les résultats de ce tableau montrent l'importance d'intervenir *en priorité* sur la réduction du roulement des caissiers.

4.3 Fixez un seuil critique d'alerte

Lorsque votre taux de roulement est très élevé, il n'y a pas d'ambiguïté. Vous savez qu'il faut intervenir rapidement pour corriger la situation.

Par contre, votre système de mesures doit pouvoir vous prévenir lorsque la situation commence à se détériorer, et ce, pour éviter d'avoir à intervenir lorsqu'il est trop tard.

Fixez un seuil à partir duquel le roulement devient préoccupant pour votre entreprise. Une fois défini, il devient votre point de référence. Lors de l'analyse, comparez chaque résultat avec ce seuil pour décider des actions à prendre.

L'identification d'un seuil critique de roulement vous appartient. Pour vous aider à le définir, inspirez-vous des suggestions du tableau suivant.

Identification d'un seuil critique de roulement Suggestions ou facteurs à considérer

- Vos objectifs d'affaires et vos ambitions commerciales.
- La moyenne du taux de roulement :
 - o de tous les magasins d'une même chaîne;
 - o des cinq dernières années pour une catégorie de mesures;
 - o autre moyenne pertinente.
- Le taux national de roulement.
- Le taux de roulement de concurrents.
- La meilleure performance des cinq années précédentes.
- L'impact financier du roulement par rapport au calcul du seuil de rentabilité de l'entreprise.
- Autres (précisez).

Conseils pratiques

- Idéalement, utilisez des graphiques simples où les informations essentielles sautent aux yeux des destinataires pour présenter les résultats. Ce sont de meilleurs outils de communication que les longues séries de chiffres d'un tableau. Utilisez un tableur électronique comme *Microsoft Excel* pour les fabriquer.
- Une bonne façon d'interpeller efficacement les gestionnaires sans les submerger inutilement d'informations consiste à ne leur communiquer que les résultats du roulement qui dépassent un certain seuil critique, à la manière des voyants du tableau de bord de votre voiture. Par exemple, le voyant du réservoir de lave-glace ne s'allume que lorsqu'une action correctrice devient nécessaire.
- Si vous êtes à l'aise avec les calculs et les mesures, établissez des corrélations entre les résultats du roulement et les indicateurs financiers. Par exemple, montrez les liens possibles entre la courbe d'évolution du roulement et celles du chiffre d'affaires, des frais d'exploitation ou des revenus nets.



Étape 5 – Identifier les motifs de départ et de fidélité

Grâce à votre nouveau système de mesures, vous avez déterminé l'ampleur du roulement de votre personnel et précisé les secteurs de votre entreprise où il est le plus urgent d'agir.

Cherchez maintenant à comprendre *pourquoi* les employés quittent et *pourquoi* ceux qui demeurent fidèles à l'entreprise décident de rester. Les précieuses réponses à ces questions vous aideront à déterminer quelles actions permettront de réduire le roulement de votre personnel.

5.1 Faites des entrevues de départ

Interrogez les employés qui quittent pour connaître les raisons qui les poussent à partir. Faites des entrevues de départ en utilisant le canevas d'entrevue de l'*annexe 2*.

La rencontre peut avoir lieu le jour même du départ. Cependant, lorsque celui-ci se fait dans l'émotion, il peut être avantageux d'attendre quelques jours, lorsque la poussière sera retombée. L'utilisation du téléphone peut également rendre l'entrevue moins intimidante pour l'employé.

Idéalement, prenez rendez-vous à l'avance avec la personne à interviewer en décrivant les objectifs de la rencontre et en indiquant la durée de celle-ci. Expliquez l'importance que peuvent représenter ses commentaires pour l'amélioration de l'entreprise, de même que pour le bien-être de ses anciens collègues de travail.

Lors de cet échange, limitez-vous à poser des questions et à écouter les réponses. Résistez à la tentation de défendre l'entreprise ou de justifier les décisions des gestionnaires. Terminez l'entretien en remerciant la personne pour ses commentaires et ses suggestions.

5.2 Écoutez les employés qui vous sont fidèles

Explorez maintenant les raisons pour lesquelles vos employés choisissent de rester à votre emploi. Faites des entrevues individuelles ou de groupe avec chacun d'eux. Inspirez-vous du canevas d'entrevue de l'*annexe 3* pour mener ces rencontres.

Prenez le temps d'écouter les suggestions de vos employés en ce qui a trait à leur situation de travail et à l'amélioration de votre commerce. Questionnez-les sur les motifs qui les incitent à rester, de même que sur ceux qui pourraient, éventuellement, les inciter à partir.

Méthode élaborée

Le simple fait de les écouter sera déjà perçu comme une marque de reconnaissance et de considération.

Les entrevues de départ et les rencontres avec vos employés permettront de dégager les causes possibles de départ. Le tableau ci-après donne quelques exemples.

Causes possibles du roulement de personnel

- La sélection du personnel est inadéquate.
- Les informations données sur l'emploi, lors de l'embauche, ne correspondaient pas à la réalité.
- Le travail, ou la tâche, ne suscite pas suffisamment d'intérêt.
- La formation des nouveaux employés est inadéquate.
- Le climat de travail ne convient pas.
- Les relations avec des supérieurs immédiats sont conflictuelles.
- Le nombre d'heures, ou l'horaire de travail, ne convient pas.
- La rémunération n'est pas concurrentielle.
- Les possibilités de carrière sont réduites.
- Les valeurs ou les orientations de l'entreprise sont incompatibles avec celles des employés.
- Etc.

Conseils pratiques

- Invitez vos employés à tour de rôle pour un petit déjeuner. Non seulement ils apprécieront d'être écoutés et de partager un repas avec vous, mais, en plus, le contexte informel facilitera la collaboration.
- Évitez les promesses durant les rencontres avec les employés. Lors de l'élaboration de votre plan d'action, par contre, vous devrez tenir compte des meilleures suggestions. Il en va de votre crédibilité.
- Les entrevues de départ et les rencontres avec vos employés pourraient révéler plus d'un aspect à améliorer par rapport à votre organisation ou à votre style de gestion. Si tel est le cas, ayez l'esprit ouvert et remerciez vos employés pour leur collaboration et leur franchise.



Étape 6 – Établir un plan d'action

Avec les informations recueillies aux étapes précédentes, vous avez cerné les problèmes de roulement, identifié certaines causes de départ et dégagé quelques pistes de solution.

Si la situation le justifie, préparez un plan d'action pour réduire votre taux de roulement. N'oubliez surtout pas d'impliquer vos gestionnaires dans cette démarche : ce sont eux qui auront à la mettre en œuvre.

Commencez par établir un ou des objectifs précis et mesurables. Par exemple :

Objectif de « Plein la vue » pour 2006

Réduire de 10 %, d'ici le 31 décembre, le *taux de roulement rajusté* des caissiers.

Puis, à partir de la liste des causes possibles et des solutions suggérées, établissez les priorités d'action et définissez un plan d'action particulier pour chacune d'elles.

Lorsque votre plan d'action aura été réalisé, évaluez son impact en reprenant les mesures du roulement, ainsi qu'en refaisant les entrevues suggérées à l'étape précédente.

En terminant, restez vigilant au fil des années car c'est avec de la détermination, de la patience et de la persévérance que vous réussirez à gérer et à contrôler favorablement le roulement de votre personnel.

Conseil pratique

- Si l'une des interventions envisagées est de grande envergure, ou si elle risque de susciter de la résistance, pensez d'abord à faire un projet pilote auprès des groupes de personnes les plus motivées.



Bibliographie

Anonyme. *Turnover Costs Sack Retailers*. **Chain store Age**, vol 76, n° 3, Mars 2000, pp. 100-102

BLANTHORN, J. & GRIFFIN, T. *Turnover derails sales, partnerships*. **Canadian HR Reporter**, vol 17, n° 21, Décembre 6, 2004, p. G2

Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail. *Abrégé d'enquête de rémunération 2002, secteur du commerce de détail*. CSMOCD, 2002, 26 p.

CLD de la MRC d'Athabaska & Corporation de développement économique des Bois-Francs. *Le roulement de la main-d'œuvre. Un guide de travail*.

DAVIDSON, L. *L'apport RH au résultat net : mesurez-le*. **Effectif**, vol. 1, n° 5, novembre-décembre 1998, pp. 18-25

DEANE WALDMAN J. & SANJEEV A. *Measuring Retention Rather than Turnover: A Different and Complementary HR Calculus*. **Human Resource Planning**, vol. 27, n°3, 2004, pp. 6-9

GAUTHIER, M. *Le roulement du personnel : de quoi s'agit-il exactement ?* **Effectif**, vol. 7, n° 5, Novembre-décembre 2004, pp. 40-43

FITZ-ENZ, J. *How To Measure Human Resources Management*, McGraw Hill, 1984, 237 p.

KAPLAN, R. S. ; NORTON, D. P. *Le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique : les 4 axes du succès*. Paris, Éditions d'Organisation, 1998, 311 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. **Harvard Business Review**, Vol. 70, n° 1, janvier-février 1992, pp. 71-79.

MARTORY, B. *Les tableaux de bord sociaux. Pilotage, animation, décision*. Paris, Nathan, 1992, 303 p.

PFEFFER, J. *Pitfalls on the Road to Measurement: the Dangerous Liaison of Human Resources with the Ideas of Accounting and Finance*. **Human Resource Management**, vol 36, n° 3, Automne 1997, pp. 357-365.

ST-ONGE, S. ; MAGNAN, M. L. *La mesure de la performance organisationnelle : un outil de gestion et de changements stratégiques*. **Gestion**, Septembre 1994, pp. 29-37.

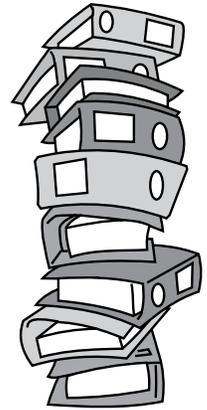
TAÏEB, J.-P. *Les tableaux de bord de la gestion sociale. Développez les nouveaux outils de la performance sociale*. Paris, Dunod, 1996, 208 p.

ULRICH, D. *Measuring Human Resources: an Overview of Practice and a Prescription for Results*. **Human Resource Management**, vol 36, n° 3, Automne 1997, pp. 303-320.

VU, U. *What's your turnover rate?* **Canadian HR Reporter**, vol 16, n° 18, October 20, 2003, p. 1

WINTERMANTEL, R. E.; MATTIMORE, K. L. *The Changing World of Human Resources: Matching Measures to Mission*. **Human Resource Management**, vol 36, n° 3, Automne 1997, pp. 337-342

YEUNG A. K., BERMAN, B. *Adding Value Through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance*. **Human Resource Management**, vol 36, n° 3, Automne 1997, pp. 321-335.



Annexes

Outil pour le calcul du taux de roulement du personnel

Fiche de départ d'employés

À remplir par le supérieur immédiat de chaque employé au moment du départ de ce dernier.

Nom de l'employé : _____

Date de l'embauche (si connue) : _____

Date du départ : _____

Au moment du départ :

Nom du supérieur immédiat _____

Département : _____

Catégorie d'emplois :

- Personnel des ventes et de service à la clientèle
- Personnel dirigeant
- Personnel de gestion des marchandises
- Personnel des achats
- Personnel de bureau et de soutien

Type d'emplois :

- Permanent
- Temporaire
- Occasionnel
- Saisonnier

Statut d'emplois :

- Temps plein
- Temps partiel

Était-il entendu, prévu ou planifié que cet employé partirait à ce moment-ci ?

- Oui
- Non

Aurait-il été préférable de retenir cet employé ?

- Oui
- Non

Moyens mis en œuvre pour retenir cet employé : _____

Note :

Remettre cette fiche remplie, au plus tard sept jours après le départ de l'employé, à la personne responsable de calculer le roulement de personnel (Mme ou M. _____)



Canevas d'entrevue suggéré

Entrevue de départ

Introduction

Après les politesses d'usage : « Je désire vous poser quelques questions pour comprendre les raisons de votre départ. Je souhaite également entendre vos suggestions pour l'amélioration du commerce. Nous vous invitons à répondre en toute franchise. »

Questions

Le départ

1. Quelles sont les principales raisons de votre départ ?
2. Quel incident ou problème particulier vous ont incité à chercher un nouvel emploi ?
3. Qu'est-ce que l'entreprise aurait pu faire pour éviter votre départ ?

Le nouvel emploi

4. Quittez-vous pour un emploi similaire ?
5. Travaillerez-vous pour un commerce concurrent ?
6. Quel est le nom de votre nouvel employeur ?
7. Qu'y a-t-il de différent dans ce nouvel emploi par rapport au poste actuel ?
8. Quels sont les avantages que ce nouvel emploi vous offre ?

L'emploi actuel

9. Les responsabilités et tâches du poste que vous quittez correspondaient-elles à vos attentes ?
10. Y a-t-il une différence entre la description de l'emploi lors de l'embauche et l'emploi réel ?
11. Décrivez :
 - ce qui vous satisfaisait le plus dans votre travail.
 - ce que vous aimiez le moins dans votre travail.
12. Que pensez-vous de vos conditions d'emploi (rémunération, formation, possibilités de progression, etc.) ?

Suggestions

13. Quelles sont vos suggestions :
 - pour que l'entreprise soit un meilleur endroit où travailler ?
 - pour que nous devenions un meilleur employeur ?
14. Avez-vous d'autres commentaires à formuler ?

Conclusion

Je vous remercie et vous souhaite bon succès dans votre prochain emploi (ou dans vos projets).

Canevas d'entrevue suggéré

Entrevue de diagnostic du climat

Introduction

Après les politesses d'usage : « Je désire vous poser quelques questions pour comprendre comment vous vous sentez dans votre emploi. Je désire également entendre vos suggestions pour l'amélioration du commerce. Si nous avons les moyens de les réaliser, nous pourrions peut-être devenir un meilleur employeur. Nous vous invitons à répondre en toute franchise. »

Questions

Raisons pour rester

1. Est-ce que vos tâches et responsabilités correspondent à vos attentes ?
2. Qu'est-ce qui vous satisfait le plus dans votre travail ?
3. Quels sont les avantages de travailler ici ? Qu'est-ce que vous diriez à un candidat pour le convaincre de venir travailler avec nous ?
4. Qu'est-ce qui vous retient le plus dans cet emploi ?
5. Que pensez-vous de vos conditions d'emploi (rémunération, formation, possibilités de progression, etc.) ?
6. Comment décririez-vous les liens que vous entretenez avec vos collègues? Votre supérieur? La direction ? Les clients ?

Raisons pour quitter

7. Y a-t-il une différence entre la description de l'emploi lors de l'embauche et l'emploi réel que vous occupez ?
8. Qu'est-ce que vous aimez le moins dans votre travail ? Que pourrions-nous faire pour le rendre plus agréable ?
9. Quelles suggestions feriez-vous pour améliorer la situation ?
 - pour que l'entreprise devienne un meilleur endroit où travailler ?
 - pour que nous devenions un meilleur employeur ?
10. Quels sont les inconvénients de travailler ici ? Qu'est-ce qui pourrait le plus vous inciter à quitter votre emploi ?
11. Qu'est-ce que vous diriez à un candidat pour le décourager de venir travailler chez nous ?
12. Quelles sont les formations ou l'expertise qui pourraient vous être utiles ?
13. Si vous aviez une baguette magique, quelle serait la première chose que vous feriez demain matin pour améliorer la situation ?
14. Avez-vous d'autres commentaires à formuler ?

Conclusion

Je vous remercie de votre collaboration et de votre franchise.



Indicateurs du roulement

Calculez, à l'aide des formules suivantes, les différents indicateurs du roulement de votre commerce ou d'un département. Au besoin, utilisez des chiffres approximatifs ou arrondissez les valeurs que vous utilisez.

Formule du taux de roulement annuel

$$\frac{\text{Nombre d'employés ayant quitté durant l'année}}{\text{Nombre moyen d'employés durant l'année}} \times 100$$

Note : Plus le taux de roulement est élevé, plus il en coûte à l'entreprise, et plus il devient impératif d'intervenir.

Taux de démissions

$$\frac{\text{Total des démissions durant l'année}}{\text{Total des départs durant l'année}} \times 100$$

Note : Plus le taux de démissions est élevé, plus l'entreprise doit faire des efforts pour comprendre ce qui fait fuir ses employés.

Taux de départs en période d'essai

$$\frac{\text{Nombre de départs en cours de période d'essai (durant l'année)}}{\text{Nombre d'embauchés durant l'année}} \times 100$$

Note : plus le taux de départs en période d'essai est élevé, plus il convient de revoir le système d'embauche et de comprendre ce qui fait fuir les nouveaux employés.

Taux de rétention

$$\frac{\text{Nombre de personnes encore présentes au bout de « n » mois}}{\text{Nombre d'embauchés il y a « n » mois}} \times 100$$

(Le calcul peut aussi se faire en années).

Note : Plus le taux de rétention est élevé, plus l'entreprise réussit à garder son personnel longtemps; par conséquent, plus son investissement « ressources humaines » (efforts d'embauche et de formation) devient rentable.

Taux de congédiement

$$\frac{\text{Total des congédiements durant l'année}}{\text{Total des départs durant l'année}} \times 100$$

Note : Un taux de congédiement élevé peut, par exemple, signifier que le système de recrutement et d'embauche ne parvient pas à sélectionner les personnes qui conviennent, ou bien que la formation et la supervision présentent des lacunes importantes.

Fiche de résultats du roulement de personnel

Contribuez, avec le *Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail*, à établir des moyennes québécoises du roulement de personnel pour le secteur.

Remplissez cette fiche, puis retournez-la par télécopieur : (514) 393-9037

Toutes les informations seront traitées de façon confidentielle.

Données sur le commerce

1. Nombre d'employés de votre entreprise _____
2. Nombre de succursales, de magasins ou de points de vente. _____
3. Le sous-secteur de votre commerce de détail (trois choix au maximum). En cas d'hésitation, indiquez les principaux produits de votre commerce dans la catégorie « autres » et le Comité sectoriel se chargera d'effectuer le classement approprié.

- | | |
|--|---|
| • Produits de santé et soins personnels | • Bières, vins et spiritueux |
| • Chaussures | • Station-service |
| • Vêtements | • Fleuristes et centres de jardinage |
| • Meubles | • Quincailleries, vitres, peintures, papier peint |
| • Appareils électroniques et ménagers | • Articles de sport, de passe-temps et d'instruments de musique |
| • Véhicules récréatifs | • Livres, périodiques et articles de musique |
| • Pièces, pneus et accessoires de véhicules automobiles | • Bijouteries, bagages et maroquinerie |
| • Matériaux et fournitures de construction | • Fournitures de tout genre |
| • Matériels et fournitures pour le jardinage et l'entretien des pelouses | • Fleuristes |
| | • Fourniture de bureau, de papeterie et de cadeaux |
| | • Autres magasins de vente au détail. Spécifiez :
_____ |

Taux de roulement pour l'ensemble de l'entreprise

4. Taux de roulement global (point 3.1 du guide) _____
5. Taux de roulement rajusté (point 3.2 du guide) _____

Annexe 5

Taux de roulement spécifiques

Si vous avez calculé des taux de roulement spécifiques (point 3.3 du guide), commencez par indiquer sur quelle base de calcul vous les avez effectués. Ensuite, indiquez les taux que vous avez calculés pour votre commerce.

6. Méthode de calcul utilisée des taux de roulement spécifiques utilisés

- Calcul effectué avec la méthode du taux global.
- Calcul effectué avec la méthode du taux rajusté (qui exclut les employés temporaires, occasionnels, les saisonniers et les congédiements).

7. Taux de roulement par statut d'emplois

- Temps plein _____
- Temps partiel _____

8. Taux de roulement par catégorie d'emplois

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Personnel des ventes et de service à la clientèle<ul style="list-style-type: none">o Caissierso Commis aux échanges/service à la clientèleo Vendeurso Conseillers-vendeurso _____• Personnel dirigeant<ul style="list-style-type: none">o Directeurso Gérantso Gérants adjointso Superviseurso _____• Personnel des achats<ul style="list-style-type: none">o Acheteurso Comptableso Conseillers marketingo _____ | <ul style="list-style-type: none">• Personnel de gestion des marchandises<ul style="list-style-type: none">o Agents de distributiono Livreurso Étalagisteso Manutentionnaireso _____• Personnel de bureau et de soutien<ul style="list-style-type: none">o Agents des ressources humaineso Commis de bureauo Techniciens en informatiqueo Conciergeso Réceptionnisteso Secrétaireso Détectives de plancherso _____ |
|--|--|

9. Autres catégories de mesures utilisées et leurs résultats : _____

10. Commentaires : _____

11. Nom, entreprise et numéro de téléphone (facultatif, pour obtenir des précisions, si nécessaire) :



Congédiement*¹

Acte par lequel l'employeur rompt d'une façon définitive le contrat de travail du salarié pour des motifs imputables à ce dernier, qu'ils soient d'ordre disciplinaire ou non.

Coût du roulement de personnel

Le coût du roulement de personnel représente la somme des coûts directs et indirects qu'engendre le roulement de personnel sur une période de temps donnée (mois, année, etc.).

Coût direct du roulement de personnel

Les coûts directs sont les dépenses financières quantifiables du roulement. Ils représentent principalement les coûts associés au départ et au remplacement du salarié quittant l'entreprise. Ils incluent les frais liés à l'intégration et à la formation de la nouvelle recrue.

Coût et impact indirects du roulement de personnel

Les coûts et l'impact indirects du roulement de personnel sont ceux qui ne sont pas facilement quantifiables, mais qui, selon les spécialistes, représentent pour les employeurs des pertes beaucoup plus élevées que les coûts directs. Il s'agit, par exemple, de la perte d'occasions d'affaires à cause de l'inexpérience des nouvelles recrues, de la perte de contacts et de connaissances informelles détenues par l'employé ayant quitté, de l'image négative que projette une entreprise qui change de façon constante et répétitive sa main-d'œuvre, etc.

Employé occasionnel et/ou saisonnier*

Salarié engagé pour une durée déterminée en raison d'un surcroît de travail ou pour un projet spécial.

Employé temporaire*

Salarié engagé à temps plein ou à temps partiel pour une durée limitée, habituellement pour remplacer un employé absent.

Licenciement*

Acte par lequel l'employeur rompt d'une façon définitive le contrat de travail du salarié sans qu'il y ait faute de la part de ce dernier, mais pour des motifs d'ordre économique ou technique.

Roulement de personnel

Dans une entreprise, ensemble des mouvements de personnel relatifs aux départs d'employés et aux embauches visant à pourvoir les postes devenus vacants.

¹ Les définitions suivies d'un * sont tirées intégralement du Grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française www.granddictionnaire.com

Taux global de roulement de personnel

Mesure totale du roulement pour l'ensemble de l'entreprise sur une période de temps particulière. Il est obtenu par la division du nombre d'employés ayant quitté par le nombre moyen d'employés pour une période de référence déterminée (généralement par mois ou par année), puis par la multiplication de ce résultat par cent.

Taux de roulement rajusté

Mesure du roulement qui intègre uniquement les départs imprévus et non souhaités. Elle exclut donc les départs prévisibles, planifiés ou programmés, comme celui d'un employé saisonnier, d'un étudiant qui, comme prévu, termine ses études et trouve un emploi dans son domaine, d'employés licenciés en raison de la baisse d'achalandage, etc. Le taux de roulement rajusté mesure uniquement les départs par rapport auxquels le commerce aurait intérêt à développer une stratégie de rétention.

Taux de roulement spécifique

Par opposition au taux de roulement global, qui donne une mesure totale du roulement pour l'ensemble de l'organisation, le taux de roulement spécifique permet de disséquer les résultats selon des éléments précis de l'entreprise. Par exemple, il est possible de calculer le taux de roulement par unité de travail (département, magasin de la chaîne, etc.), par catégorie d'emplois (vendeurs, caissiers, etc.), par statut d'emplois (temps partiel, temps plein), etc.