MESURER LE ROULEMENT DE PERSONNEL ET SES COÛTS
DANS VOTRE COMMERCE DE DÉTAIL

CAHIER DU PARTICIPANT

Détail Québec
La ressource du commerce

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

Remerciements

La conception pédagogique de cette formation a été réalisée par monsieur Jean-Pierre Charest, de Jean-Pierre Charest services-conseil, en collaboration avec messieurs Jacky Le Bihan, conseiller en formation et Simon Bellemare, chargé de projets et conseiller en formation, sous la direction de madame Patricia Lapierre, directrice générale de Détail Québec.

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

Pour tout renseignement ou commentaire concernant cette formation, 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 : (888) 393-0222
Télécopieur : (514) 393-9037
Courriel : info@detailquebec.com
Site Internet : detailquebec.com/mesurer

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

L'infographie et l'impression de ce document
ont été confiées à Lithochic inc.

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

ISBN 978-2-923440-07-1

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2009

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2009

Février 2009

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES 5

OBJECTIFS DE LA FORMATION 7

LA MESURE DU ROULEMENT 9

HORAIRE DE LA JOURNÉE 10

DÉCOUVRIR LE PARCOURS DE CARRIÈRE DES PARTICIPANTS 11

Activité 1 11

CALCUL DES COÛTS DU ROULEMENT 13

LES COÛTS DU ROULEMENT 14

a) Calculer les coûts directs du roulement
Activité 2 14

b) Estimer le coût du roulement de son commerce
Activité 3 19

LES TAUX DU ROULEMENT 22

a) Estimer le taux de roulement
Activité 4 22

b) Calculer le taux global et le taux rajusté de roulement
Activité 5 29

c) Dégager des constats et formuler des recommandations
Activité 6 33

DIAGNOSTIQUER LES CAUSES 41

Activité 7 41

IMPLANTER UN INSTRUMENT DE MESURE DU ROULEMENT 49

Activité 8 49

FAITES VOS JEUX 51

Activité 9 51

GROUPE DE TRAVAIL SUR L'IMPLANTATION DE LA MESURE DU ROULEMENT 55

Activité 1 57

ÉCHÉANCIER DE PRÉPARATION 58

EXPÉRIENCES DE MESURE DU ROULEMENT 61

Activité 2 61

GROUPE DE TRAVAIL : RÉSOLUTION DE PROBLÉMATIQUES COMMUNES 63

Activité 3 63

BIBLIOGRAPHIE 69

ANNEXE 1
SOLUTIONS DES ACTIVITÉS : 71

ANNEXE 2
GRILLE D'ÉVALUATION D'ENTREVUE : 81

ANNEXE 3
FORMULAIRE DE CONFIDENTIALITÉ : 85

Objectifs de la formation

Objectif terminal

À la fin de la formation, les participants seront capables de développer et d'implanter des instruments de mesure et de suivi du roulement de personnel dans leur commerce.

Objectifs

Au terme de cette séance de formation, les participants seront capables de :

1. Expliquer les concepts et les enjeux de la mesure du roulement
2. Calculer les coûts du roulement
3. Utiliser deux méthodes (simple et élaborée) pour calculer le taux de roulement
4. Utiliser des résultats de la mesure du roulement à des fins de gestion
5. Utiliser deux outils pour diagnostiquer les causes du roulement du commerce
6. Décrire les étapes pour l'implantation d'un instrument de mesure du roulement
7. Nommer les principales difficultés d'un projet de mesure du roulement et de décrire des solutions possibles.

Méthodologie

- Études de cas
- Exercices individuels et en sous-groupe
- Discussions en plénières
- Jeux
- Jeu de rôles
- Exposés interactifs
- Discussion d'entraide

LA MESURE DU ROULEMENT

Horaire de la journée

8h30	**Accueil et introduction :**
	• Présentation du formateur
	• Présentation de la formation : objectifs, déroulement, etc.
	• Attentes et objectifs des participants
9h15	Le calcul des coûts du roulement
10h00	**PAUSE**
10h15	Le calcul des taux de roulement
11h45	**DÎNER**
12h45	La présentation de constats et de recommandations
13h30	Le diagnostic des causes du roulement
14h15	**PAUSE**
14h30	Les étapes pour implanter un instrument de mesure du roulement
15h00	Récapitulation
15h45	Conclusion – Évaluation
16h00	**DÉPART**

Découvrir le parcours de carrière des participants

Activité 1

Objectifs de l'activité

- Se présenter mutuellement
- Découvrir les motivations de carrière des participants
- Découvrir les attentes des participants pour cette formation

Déroulement

Quoi faire	*Comment*	*Durée*
1. Asseyez-vous près d'un voisin **que vous ne connaissez pas.**	À deux	7 min.
2. Demandez à votre interlocuteur :		
a. Son nom		
b. Ses fonctions (le poste qu'il occupe)		
c. Le nom et le type de commerce		
d. Le **nombre approximatif d'entreprises** pour lesquelles il a travaillé dans le passé.		
e. Une ou deux **raisons** qui l'ont incité à changer d'emploi dans le passé		
f. Une ou deux **attentes** par rapport à cette formation.		
3. Utilisez la grille de la page suivante pour noter les informations.		
4. Reprenez le même exercice en intervertissant les rôles.		
5. Retour en plénière : chacun présente brièvement au groupe son interlocuteur.	En groupe	15 min.

Découvrir le parcours de carrière des participants (suite)

Grille de réponses

Découvrez votre interlocuteur à l'aide des questions suivantes.

A) Votre nom?

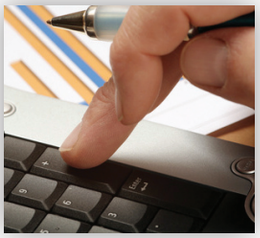
B) Vos fonctions – le poste que vous occupez?

C) Le nom et le type de commerce que vous dirigez – qui vous emploie?

D) Le nombre (approximatif) d'entreprises pour lesquelles vous avez travaillé dans le passé?

E) Une ou deux raisons qui vous ont incité à changer d'emploi dans le passé?

F) Une ou deux attentes particulières par rapport à cette formation?



Calcul des coûts du roulement

Deux méthodes proposées

Méthode élaborée du calcul du coût direct

La **méthode élaborée du calcul du coût direct** permet d'établir de façon assez précise le coût du roulement d'un employé en calculant chacun des coûts directs et mesurables engendrés par son départ et son remplacement (ex. : indemnités de départ, coûts d'embauche, coût de formation, etc.). Lorsque ce coût est connu, il suffit de multiplier ce montant par le nombre de départs survenus durant une période donnée (ex. : un an) pour connaître le coût direct total du roulement de l'entreprise. Pour être encore plus précis, il convient d'appliquer cette méthode en fonction des types de poste (conseillers-vendeurs, caissiers, etc.)

Malheureusement, cette méthode ne permet pas de calculer les coûts indirects et intangibles du roulement (ex. : ventes ou occasions d'affaires manquées faute de personnel, perte de clients insatisfaits en raison de l'inexpérience des nouveaux employés, etc.).

À **l'activité 2** du séminaire, vous serez appelé à calculer le coût direct du départ d'un employé qui doit être remplacé à l'aide *de cette méthode. Au besoin, consultez le guide « Mesurer le roulement de personnel et ses coûts dans votre commerce de détail »* aux pages 7 à 10 pour obtenir davantage d'informations.

Méthode simplifiée d'estimation du coût global

La **méthode simplifiée d'estimation du coût global** du roulement permet de se faire rapidement une idée approximative du coût total (coûts directs et indirects) du roulement de votre commerce. Une telle estimation est possible grâce à l'utilisation d'un raccourci commode, mais imprécis : l'évaluation du coût moyen d'un départ et de son remplacement. Dans le commerce de détail, celui-ci a été mesuré par les experts à environ 35 %, en moyenne, du salaire de base d'un employé.

Ainsi, en additionnant le coût estimé du roulement de chacun des employés ayant quitté le commerce durant une période donnée, il est possible d'obtenir le coût global approximatif du roulement. Par ailleurs, lorsque le nombre exact de départs durant cette période est inconnu, il est également possible d'estimer ce nombre.

Ce coût global comprend l'ensemble des coûts directs (ex. : indemnités de départ, coûts d'embauche, coût de formation, etc.), ainsi que des ***coûts indirects***, qui sont, eux souvent difficiles à évaluer.

Durant ce séminaire, vous aurez à estimer le coût global de votre commerce lors de ***l'activité 3***. Vous pouvez également consulter le guide *« Mesurer le roulement de personnel et ses coûts dans votre commerce de détail »* aux pages 2 et 3 pour de plus amples détails sur cette méthode.

Les coûts du roulement

a) Calculer les coûts directs du roulement

Activité 2

Objectifs de l'activité

- Calculer le coût direct du départ d'un employé (ici : un conseiller-vendeur)
- Calculer le coût direct annuel du roulement d'un commerce

Déroulement

Quoi faire	*Comment*	*Durée*
1. Regroupez-vous en équipe.		
2. En utilisant le tableau de la page suivante, et en vous référant à vos expériences de gestionnaire de commerce, estimez le coût financier direct du départ d'un conseiller-vendeur ayant plus d'un an d'ancienneté.	En équipe	10 min.
3. Déterminez ensuite, à l'aide de la grille de la page 9, le coût direct annuel du roulement de l'entreprise fictive « La quincaillerie du coin ».		
a. Reportez le coût du départ du conseiller-vendeur que vous venez de calculer dans la case appropriée.		
b. Calculez, pour chaque poste, le coût total du roulement en multipliant le nombre de départs par le coût de chaque départ.		
c. Calculez le coût total du roulement du commerce en additionnant tous les coûts obtenus par poste.		
4. Retour en plénière	En groupe	10 min.

Coût du départ d'un employé devant être remplacé
Poste : *Conseiller-vendeur (plus d'un an d'ancienneté)*

Liste des coûts	Espace de calcul	Coût total direct (estimé)
Coûts de séparation • Salaire du superviseur de premier niveau 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 • Heures supplémentaires payées pour effectuer le travail de l'employé parti. • Salaire supplémentaire du personnel temporaire d'agence venu dépanner. • Autres coûts		
Total partiel (à reporter sur la page suivante)		

Adapté de la page 9 du guide : « Mesurer le roulement de personnel et ses coûts dans votre commerce de détail »

Coût du départ d'un employé devant être remplacé

Poste : Conseiller-vendeur (plus d'un an d'ancienneté)

Total partiel de la page précédente		
Liste des coûts	**Espace de calcul**	**Coût total direct (estimé)**
Coûts de remplacement • 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 • Salaire du personnel administratif pour la création du dossier du nouvel employé • Salaire du superviseur de premier niveau 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 :		

« La quincaillerie du coin » Calcul du coût direct annuel du roulement (2005)			
	Coût par départ (selon le tableau de la page précédente)	**Nombre de départs durant la dernière année**	**Coût total du roulement par poste**
Conseiller-vendeur	_____ $	30	
Caissier	720 $	15	
Superviseur et directeur	1 300 $	2	
Soutien opérations	810 $	12	
Administration	1 700 $	1	
Coût direct total du roulement annuel :			

Adapté de la page 10 du guide : *« Mesurer le roulement de personnel et ses coûts dans votre commerce de détail ».*

Données complémentaires

Coût du roulement par employé - Supermarchés aux USA (1999)		
Type de poste (non syndiqué)	**Coût direct**	**Coût indirect**
Caissiers	736 $	4 212 $
Autres employés	309 $	7 399 $
Directeur de département	1 658 $	9 354 $
Directeur d'épicerie	13 936 $	56 844 $

Source : *Coca-Cola Retailing Research Council, 1999*

Questions de réflexion

1. Quelles sont les dépenses les plus importantes parmi les coûts directs ?

2. Que sont les coûts indirects ?

3. Pourriez-vous donner des exemples de coûts indirects ?

4. D'après vous, les coûts indirects sont-ils plus élevés ou moins élevés que les coûts directs ?

   De combien de fois ?

Les coûts du roulement

b) Estimer le coût du roulement de son commerce

Activité 3

Objectifs de l'activité

- Estimer le coût du roulement de son propre commerce (total des coûts directs et indirects).

Déroulement

Quoi faire	*Comment*	*Durée*
1. En utilisant le tableau de la page suivante et une calculatrice, estimez l'impact financier du roulement de personnel de votre commerce.	Individuellement	6 min.
a. Établissez la liste des postes de votre commerce et regroupez-les par catégorie.		
b. Estimez le salaire annuel de base moyen de votre commerce pour chaque catégorie de postes.		
Note : Le salaire moyen québécois par catégorie de postes est fourni à titre d'indication.		
c. Calculez le coût moyen du roulement pour chaque catégorie de postes en multipliant le salaire (estimé) par 35 %.		
d. Estimez pour chaque catégorie de postes, combien d'employés **ont dû être remplacés** durant les 12 derniers mois (nombre de départs qui ont été suivis d'une embauche).		
Note : Les employés ayant quitté et qui n'ont pas à être remplacés, peu importe leur statut (temps plein, temps partiel, temporaire, etc.) ne doivent pas être comptabilisés.		
e. Pour chaque catégorie de postes, déterminez le coût total du roulement : multipliez le nombre de départs par le coût estimé de chaque départ.		
f. Déterminez le coût total du roulement de votre entreprise en additionnant tous les coûts obtenus par catégorie de postes.		
2. Retour en plénière	En groupe	16 min.

Estimation du coût annuel du roulement du personnel pour l'année en cours					
Postes du commerce	**Salaire de base moyen au Québec**	**Salaire de base moyen au commerce**	**Coût moyen par départ (35 % du salaire de base)**	**Nombre de départs durant la dernière année**	**Coût total du roulement par poste**
Mannequin (exemple)	*15 000 $ (exemple)*	*12 000 $ (exemple)*	*4 200 $ (exemple)*	*2 (exemple)*	*8 400 $ (exemple)*
Conseiller-vendeur	*18 000 $*				
Caissier	*17 000 $*				
Soutien aux opérations (étalagiste, manutentionnaires, détective, etc.)	*22 000 $*				
Superviseur et directeur	*36 000 $*				
Administration (contrôleur, conseiller en marketing, etc.)	*27 000 $*				
Autre	-				
				Coût total estimé du roulement annuel du commerce :	

Adapté de la page 2 du guide : « *Mesurer le roulement de personnel et ses coûts dans votre commerce de détail* ».

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.

Questions de réflexion

1. Pourquoi le coût du roulement varie-t-il en fonction du salaire ?

2. Pourquoi est-il important de calculer les coûts du roulement ?

Quels sont les avantages et les limites des deux méthodes présentées : *méthode simplifiée d'estimation du coût global et la méthode élaborée du calcul du coût direct ?* (Voir les définitions et explications à la page 7).

Méthode	Avantages	Limites
Méthode simplifiée d'estimation du coût global		
Méthode élaborée du calcul du coût direct		

Les taux de roulement

a) Estimer le taux de roulement

Activité 4

Objectifs de l'activité

- Utiliser une méthode simple pour estimer rapidement l'ampleur du roulement d'un commerce.

Déroulement

Quoi faire	*Comment*	*Durée*
1. À l'aide des informations fournies ci-dessous et dans le cas de la page 21, estimez le taux de roulement global du commerce « La quincaillerie du coin ». Au besoin, utilisez une calculatrice.	Individuellement	5 min.
2. Plénière pour vérifier et valider les réponses.	En groupe	13 min.

Note : estimer consiste à se faire une idée approximative à propos de quelque chose, à calculer sommairement ou en arrondissant, à déterminer une valeur par une appréciation.

Quincaillerie du coin - Liste des employés en 2005

	Prénom	Date de départ	Catégorie de postes	Type d'emploi	Statut
1	Bernard	Août	Administration	Permanent	T. plein
2	Éric		Administration	Permanent	T. plein
3	Maxime		Administration	Permanent	T. plein
4	Julie		Administration	Permanent	Temps partiel
5	Fernand		Administration	Tempo.	T. plein
6	Francine		Administration	Tempo.	Temps partiel
7	Marc-Yvan		Administration	Tempo.	Temps partiel
8	Ioana	Mai	Caisse	Permanent	T. plein
9	Marzena	Mai	Caisse	Permanent	T. plein
10	Mélanie	Mars	Caisse	Permanent	T. plein
11	Louise	Mars	Caisse	Permanent	T. plein
12	Alain	Novembre	Caisse	Permanent	T. plein
13	Lison		Caisse	Permanent	T. plein
14	Thierry		Caisse	Permanent	T. plein
15	Chantal A		Caisse	Permanent	T. plein
16	Sébastien		Caisse	Permanent	T. plein
17	Mariette		Caisse	Permanent	T. plein
18	Ernest		Caisse	Permanent	T. plein
19	Pierre		Caisse	Permanent	T. plein
20	Catherine		Caisse	Permanent	T. plein

Quincaillerie du coin - Liste des employés en 2005 (suite)					
	Prénom	Date de départ	Catégorie de postes	Type d'emploi	Statut
21	Marie-Claude		Caisse	Permanent	T. plein
22	Claude N	Janvier	Caisse	Permanent	Temps partiel
23	Robert	Juin	Caisse	Permanent	Temps partiel
24	Marquis	Juin	Caisse	Permanent	Temps partiel
25	Carmen	Mars	Caisse	Permanent	Temps partiel
26	Wendy		Caisse	Permanent	Temps partiel
27	Yolland		Caisse	Permanent	Temps partiel
28	Évelyne		Caisse	Permanent	Temps partiel
29	Alizée		Caisse	Permanent	Temps partiel
30	Sylvain		Caisse	Permanent	Temps partiel
31	Lyne		Caisse	Permanent	Temps partiel
32	Benoit		Caisse	Permanent	Temps partiel
33	Véronique		Caisse	Permanent	Temps partiel
34	Jane		Caisse	Permanent	Temps partiel
35	Anaïs	Janvier	Caisse	Tempo.	T. plein
36	Florence	Mai	Caisse	Tempo.	T. plein
37	Raymonde		Caisse	Tempo.	T. plein
38	Stéphanie	Janvier	Caisse	Tempo.	Temps partiel
39	Lise	Juin	Caisse	Tempo.	Temps partiel
40	Emmanuelle	Mai	Caisse	Tempo.	Temps partiel
41	Laurent	Mars	Caisse	Tempo.	Temps partiel
42	Kahina		Caisse	Tempo.	Temps partiel
43	Richard		Caisse	Tempo.	Temps partiel
44	Johanne	Novembre	Soutien opération	Permanent	T. plein
45	Florent	Septembre	Soutien opération	Permanent	T. plein
46	Saliha	Septembre	Soutien opération	Permanent	T. plein
47	Marion		Soutien opération	Permanent	T. plein
48	Jérémie		Soutien opération	Permanent	T. plein
49	André		Soutien opération	Permanent	T. plein
50	Welline		Soutien opération	Permanent	T. plein
51	Simon		Soutien opération	Permanent	T. plein
52	Malika	Novembre	Soutien opération	Permanent	Temps partiel
53	Hans	Octobre	Soutien opération	Permanent	Temps partiel
54	Jean-Marie	Octobre	Soutien opération	Permanent	Temps partiel
55	Anne-Marie		Soutien opération	Permanent	Temps partiel

Quincaillerie du coin - Liste des employés en 2005 (suite)

	Prénom	Date de départ	Catégorie de postes	Type d'emploi	Statut
56	Jean-Simon		Soutien opération	Permanent	Temps partiel
57	Luana		Soutien opération	Permanent	Temps partiel
58	Dominique	Janvier	Soutien opération	Tempo.	T. plein
59	Luc	Novembre	Soutien opération	Tempo.	T. plein
60	Neil		Soutien opération	Tempo.	T. plein
61	Isabelle	Janvier	Soutien opération	Tempo.	Temps partiel
62	Roger	Janvier	Soutien opération	Tempo.	Temps partiel
63	Kenza	Octobre	Soutien opération	Tempo.	Temps partiel
64	Jacky	Septembre	Soutien opération	Tempo.	Temps partiel
65	Frédéric		Soutien opération	Tempo.	Temps partiel
66	Paul		Soutien opération	Tempo.	Temps partiel
67	Jovette		Soutien opération	Tempo.	Temps partiel
68	Diane		Soutien opération	Tempo.	Temps partiel
69	Olivier	Novembre	Supervision-direction	Permanent	T. plein
70	Roland		Supervision-direction	Permanent	T. plein
71	Henri		Supervision-direction	Permanent	T. plein
72	Josée F		Supervision-direction	Permanent	T. plein
73	Petronela		Supervision-direction	Permanent	T. plein
74	Clément		Supervision-direction	Permanent	T. plein
75	Gilles		Supervision-direction	Permanent	T. plein
76	Martin	Septembre	Supervision-direction	Permanent	Temps partiel
77	Gabriel		Supervision-direction	Tempo.	T. plein
78	Pascal		Supervision-direction	Tempo.	T. plein
79	Hubert		Supervision-direction	Tempo.	T. plein
80	Lili		Supervision-direction	Tempo.	T. plein
81	René		Supervision-direction	Tempo.	Temps partiel
82	Marc-André	Décembre	Vente	Permanent	T. plein
83	Cristina	Février	Vente	Permanent	T. plein
84	Danielle	Janvier	Vente	Permanent	T. plein
85	Pierre-Karl	Janvier	Vente	Permanent	T. plein
86	Georges	Juillet	Vente	Permanent	T. plein
87	Tanya	Juin	Vente	Permanent	T. plein
88	Natacha	Juin	Vente	Permanent	T. plein
89	Vincent		Vente	Permanent	T. plein
90	Marc		Vente	Permanent	T. plein

Quincaillerie du coin - Liste des employés en 2005 (suite)					
	Prénom	Date de départ	Catégorie de postes	Type d'emploi	Statut
91	Mario		Vente	Permanent	T. plein
92	Justine		Vente	Permanent	T. plein
93	Nicolas		Vente	Permanent	T. plein
94	Martine		Vente	Permanent	T. plein
95	Mathilde		Vente	Permanent	T. plein
96	Sandra	Août	Vente	Permanent	Temps partiel
97	Josée C	Avril	Vente	Permanent	Temps partiel
98	Maude	Avril	Vente	Permanent	Temps partiel
99	Claudette	Avril	Vente	Permanent	Temps partiel
100	Marco	Décembre	Vente	Permanent	Temps partiel
101	Jean-René	Février	Vente	Permanent	Temps partiel
102	Quentin	Février	Vente	Permanent	Temps partiel
103	Julia	Janvier	Vente	Permanent	Temps partiel
104	Michæl	Juin	Vente	Permanent	Temps partiel
105	Charotte		Vente	Permanent	Temps partiel
106	Rafaël		Vente	Permanent	Temps partiel
107	Taylor		Vente	Permanent	Temps partiel
108	Gaëlle		Vente	Permanent	Temps partiel
109	Claude S		Vente	Permanent	Temps partiel
110	Gérard		Vente	Permanent	Temps partiel
111	Normand		Vente	Permanent	Temps partiel
112	Anna		Vente	Permanent	Temps partiel
113	Marina		Vente	Permanent	Temps partiel
114	Lucien		Vente	Permanent	Temps partiel
115	Francis		Vente	Permanent	Temps partiel
116	Yvan		Vente	Permanent	Temps partiel
117	Mélanie		Vente	Permanent	Temps partiel
118	Huguette		Vente	Permanent	Temps partiel
119	Louis-Michel		Vente	Permanent	Temps partiel
120	François		Vente	Permanent	Temps partiel
121	Arnaud		Vente	Permanent	Temps partiel
122	Nicole		Vente	Permanent	Temps partiel
123	Patricia		Vente	Permanent	Temps partiel
124	Fabienne		Vente	Permanent	Temps partiel
125	Gengoux		Vente	Permanent	Temps partiel

Quincaillerie du coin - Liste des employés en 2005 (suite)					
	Prénom	Date de départ	Catégorie de postes	Type d'emploi	Statut
126	Chantal S		Vente	Permanent	Temps partiel
127	Jules		Vente	Permanent	Temps partiel
128	Fabien		Vente	Permanent	Temps partiel
129	Pheap	Décembre	Vente	Tempo.	T. plein
130	Daniel	Janvier	Vente	Tempo.	T. plein
131	Claire-Andrée	Janvier	Vente	Tempo.	T. plein
132	Caroline		Vente	Tempo.	T. plein
133	Gislain		Vente	Tempo.	T. plein
134	Guylaine		Vente	Tempo.	T. plein
135	Ismaël		Vente	Tempo.	T. plein
136	Marie-Hélène	Avril	Vente	Tempo.	Temps partiel
137	Clémentine	Décembre	Vente	Tempo.	Temps partiel
138	Christine	Décembre	Vente	Tempo.	Temps partiel
139	Jean-Pierre	Décembre	Vente	Tempo.	Temps partiel
140	Chantale	Décembre	Vente	Tempo.	Temps partiel
141	Hélène	janvier	Vente	Tempo.	Temps partiel
142	Maria	Janvier	Vente	Tempo.	Temps partiel
143	Douglas	Janvier	Vente	Tempo.	Temps partiel
144	Patrick	Juillet	Vente	Tempo.	Temps partiel
145	Todd	Juillet	Vente	Tempo.	Temps partiel
146	Maria Alice	Juin	Vente	Tempo.	Temps partiel
147	Raymond		Vente	Tempo.	Temps partiel
148	Jean-Philippe		Vente	Tempo.	Temps partiel
149	Louis		Vente	Tempo.	Temps partiel
150	Tasha		Vente	Tempo.	Temps partiel
151	Jacques		Vente	Tempo.	Temps partiel
152	Robert V		Vente	Tempo.	Temps partiel

Cas de « La quincaillerie du coin »

Fondée en 1978, « La quincaillerie du coin » se spécialise dans les produits de rénovation. Son propriétaire, M. Saint-Clou, constate intuitivement, année après année, que le roulement de son personnel est très élevé. Il ne sait pas vraiment comment traiter le problème et, de toute façon, il n'a pas vraiment le temps de s'y attarder puisqu'il passe son temps à embaucher du personnel.

Le départ soudain et non prévu d'un de ses directeurs clés, qu'il voyait comme son dauphin à sa retraite, le force à réfléchir sur ce qu'il pourrait faire pour réduire ce roulement. Avant toute chose, il décide de mesurer avec exactitude le taux de roulement de son commerce pour vérifier l'ampleur du problème. Il se procure, auprès de Détail Québec, un guide qui lui explique comment estimer rapidement le roulement de son commerce.

La formule est la suivante :

Estimation du taux de roulement annuel global du commerce

$$\frac{\text{Nombre (estimé) d'employés ayant quitté durant l'année}}{\text{Nombre moyen (estimé) d'employés durant l'année}} \times 100 = \text{Taux de roulement : } \%$$

Démarche pour estimer le taux de roulement annuel global

1. Choisir le groupe d'employés ou le magasin dont vous souhaitez mesurer le roulement.
2. Estimer le nombre d'employés ayant quitté durant l'année (départs qui ont été suivis d'une embauche), sans tenir compte de la raison du départ.
3. Estimer le nombre moyen d'employés du groupe durant l'année.
4. Diviser le nombre de départs obtenu par le nombre moyen d'employés.
5. Multiplier le résultat par 100. Le pourcentage obtenu est le taux de roulement.

N'ayant qu'un établissement, il décide de calculer le roulement global pour l'ensemble de celui-ci. Il sait qu'en période de pointe, il peut employer jusqu'à 110 personnes et, durant les périodes les moins achalandées, il réduit le personnel à environ 80 personnes. En général, le magasin roule avec environ 85 employés.

Quant au nombre de départs, il doit consulter la liste des employés préparée par le service de l'administration (voir : liste d'employés de *« La quincaillerie du coin »*).

Avec ces informations, il pense être en mesure d'estimer le roulement de son personnel.

Questions de réflexion

1. D'après vous, quel est le roulement dans l'industrie en général ?

2. Le roulement dans le secteur spécifique de la vente (gros/détail) ?

3. Qu'est-ce que le roulement de personnel ? Quelles seraient les deux conditions nécessaires pour parler de roulement ?

4. Quels sont les trois éléments clés nécessaires pour calculer le taux de roulement ?

5. Le taux de roulement peut être calculé sur une base annuelle. Quelle autre période de temps pourrait être utilisée pour ce calcul ?

Les taux de roulement

b) Calculer le taux global et le taux rajusté de roulement

Activité 5

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

Objectifs de l'activité

- Utiliser la méthode élaborée pour déterminer deux taux de roulement d'un commerce : global et rajusté

Déroulement

Quoi faire	*Comment*	*Durée*
1. Regroupez-vous en équipe.		
2. À l'aide des informations fournies dans le cas ci-après, calculez le taux de roulement global, ainsi que le taux rajusté du commerce « La quincaillerie du coin ». Vous aurez également besoin de la liste des employés déjà utilisée et d'une calculatrice pour effectuer ces calculs.	En équipe	14 min.
3. Retour en plénière pour mettre les réponses en commun.	En groupe	14 min.

Cas de « La quincaillerie du coin » (suite)

M. Saint-Clou a estimé, à l'activité précédente, le taux de roulement, mais le résultat obtenu est si élevé qu'il a du mal à croire qu'il soit juste.

En poursuivant la lecture du guide, il comprend que son estimation a peut-être été faussée du seul fait qu'une des valeurs utilisées dans son calcul était ...estimée, et non réelle. Du coup, il reprend ses calculs, mais cette fois, en s'assurant qu'il a le nombre moyen **réel** d'employés durant l'année.

Pour cela, il commence par obtenir la liste des périodes de paie de l'année 2005 avec, pour chacune d'elles, le nombre de personnes à l'emploi du commerce (cette liste est présentée à la page suivante). Il ne lui reste alors qu'à calculer le nombre moyen d'employés durant l'année, et à recalculer son taux de roulement global.

Par ailleurs, en lisant la **page 18 du guide**, il apprend qu'il peut obtenir des résultats beaucoup plus précis en sélectionnant mieux ses données. Enthousiaste, il reprend encore tous ses calculs, en ayant soin de bien prendre en compte uniquement les données appropriées.

La quincaillerie du coin

Nombre d'employés par période de paie

Numéro de période	Période de paie	Total employés	Employés permaments
1	2 janvier - 15 janvier	95	81
2	16 janvier - 29 janvier	93	79
3	30 janvier - 12 février	91	78
4	13 février - 26 février	88	77
5	27 février - 12 mars	88	76
6	13 mars - 26 mars	86	75
7	27 mars - 9 avril	84	76
8	10 avril - 23 avril	90	77
9	24 avril - 7 mai	92	78
10	8 mai - 21 mai	94	78
11	22 mai - 4 juin	93	80
12	5 juin - 18 juin	85	78
13	19 juin - 2 juillet	85	79
14	3 juillet - 16 juillet	82	78
15	17 juillet - 30 juillet	82	77
16	31 juillet - 13 août	82	77
17	14 août - 27 août	80	76
18	28 août - 10 septembre	87	78
19	11 septembre - 24 septembre	85	78
20	25 septembre - 8 octobre	88	79
21	9 octobre - 22 octobre	92	79
22	23 octobre - 5 novembre	96	81
23	6 novembre - 19 novembre	95	82
24	20 novembre - 3 décembre	112	82
25	4 décembre - 17 décembre	108	80
26	18 décembre - 31 décembre	107	80
Nombre moyen d'employés durant l'année :			

Rappel : le nombre moyen d'employés se calcule 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.

Taux de roulement annuel global du commerce

Nombre d'employés ayant quitté durant l'année →

Nombre moyen d'employés durant l'année →

Taux de roulement :

_____ X 100 =

Taux de roulement annuel global rajusté du commerce

Nombre de permanents ayant quitté durant l'année →

Nombre moyen de permanents durant l'année →

Taux de roulement :

_____ X 100 =

Questions de réflexion

1. Lorsqu'un employé temporaire quitte, est-ce du roulement ? Pourquoi ?

2. Que faut-il faire pour calculer le taux de roulement global ?

3. Par quel moyen est-il possible d'établir le nombre moyen d'employés d'un commerce ?

4. Que faut-il faire de particulier pour calculer le « taux rajusté » ?

5. Quel est le principal défi du calcul du taux de roulement ?

6. Quels sont les avantages et inconvénients du taux global de roulement ? Du taux rajusté ?

Les taux de roulement

c) Dégager des constats et formuler des recommandations

Activité 6

Objectifs de l'activité

- Utiliser la méthode élaborée pour calculer un taux de roulement spécifique
- Utiliser des résultats de la mesure du roulement à des fins de gestion

Déroulement

Quoi faire	*Comment*	*Durée*
1. Regroupez-vous en équipe.		
2. À l'aide des informations fournies dans le cas ci-après, calculez un ou plusieurs (au choix) taux de roulement spécifiques du commerce « La quincaillerie du coin ». Vous aurez également besoin de la liste des employés déjà utilisée et d'une calculatrice pour effectuer ces calculs.	En équipe	15 min.
3. Ensuite, à l'aide de toutes les informations fournies jusqu'à maintenant, ainsi que des résultats obtenus aux activités précédentes, préparez vos constats et vos recommandations pour le Conseil d'administration de « La quincaillerie du coin ». Assurez-vous de pouvoir justifier vos affirmations à l'aide des résultats de vos mesures. Soyez imaginatifs et créatifs dans la façon de présenter vos constats, tout en étant rigoureux dans la façon de les calculer. Vous pouvez utiliser le matériel de dessin fourni (feuilles, marqueurs, etc.).	En équipe	15 min.
4. Présentez au Conseil d'administration (le groupe de participants de la formation) vos constats et recommandations. Notez que chaque présentation ne doit pas dépasser 5 minutes.	En groupe	30 min.
5. Votez à main levée pour la présentation la plus convaincante.	Individuellement	2 min.

Cas de « La quincaillerie du coin » (suite)

M. Saint-Clou est davantage satisfait des résultats de ses nouveaux calculs (taux global et taux rajusté). Mais, en bon gestionnaire, il se pose la question : « si j'avais à intervenir pour réduire le roulement, sur quoi ...ou sur qui devrais-je consacrer mes énergies en priorité ? » La lecture des pages 13, 14 et 20 du guide *« Mesurer le roulement de personnel et ses coûts dans votre commerce de détail »* lui donne plein d'idées sur la façon d'approfondir son analyse du roulement. En fait, il est si excité, qu'avant même de connaître les résultats, il convoque son Conseil d'administration et s'engage à lui faire part de ses futurs constats et recommandations. La curiosité le pousse même à calculer les taux de roulement pour les années précédentes.

Données complémentaires

Nombre moyen d'employés en 2005
Par catégorie d'emploi

	Employés (permanents et temporaires)	Employés permanents uniquement
Vente	43	36
Caisse	21	16
Soutien aux opérations	15	14
Supervision-direction	8	8
Administration	4	4
Total :	91	78

Nombre de départs d'employés en 2005
Par catégorie d'emploi

	Employés (permanents et temporaires)	Employés permanents uniquement
Vente	30	16
Caisse	15	9
Soutien aux opérations	12	6
Supervision-direction	2	2
Administration	1	1
Total :	60	34

Données complémentaires

Nombre moyen d'employés en 2005 Par statut d'emploi		
	Employés (permanents et temporaires)	**Employés permanents uniquement**
Temps plein	43	35
Temps partiel	48	43
Total :	91	78

Nombre de départs d'employés en 2005 Par statut d'emploi		
	Employés (permanents et temporaires)	**Employés permanents uniquement**
Temps plein	24	17
Temps partiel	36	17
Total :	60	34

Taux de roulement des années précédentes						
	2002		**2003**		**2004**	
	Global	**Rajusté**	**Global**	**Rajusté**	**Global**	**Rajusté**
Temps plein	49,4	41,6	51,4	45,3	56,0	46,3
Temps partiel	74,8	44,4	72,1	42,9	76,6	41,3
Vente	55,3	29,6	58,1	33,9	65,4	38,7
Caisse	74,2	57,5	64,9	51,6	74,2	55,4
Soutien aux opérations	86,4	47,2	83,7	43,0	78,4	39,4
Supervision-direction	11,3	11,3	14,5	14,5	19,4	19,4
Administration	13,6	13,6	17,1	17,1	22,2	22,2
Commerce global	52,1 %	42,0 %	56,2 %	43,8 %	60,4 %	44,1 %

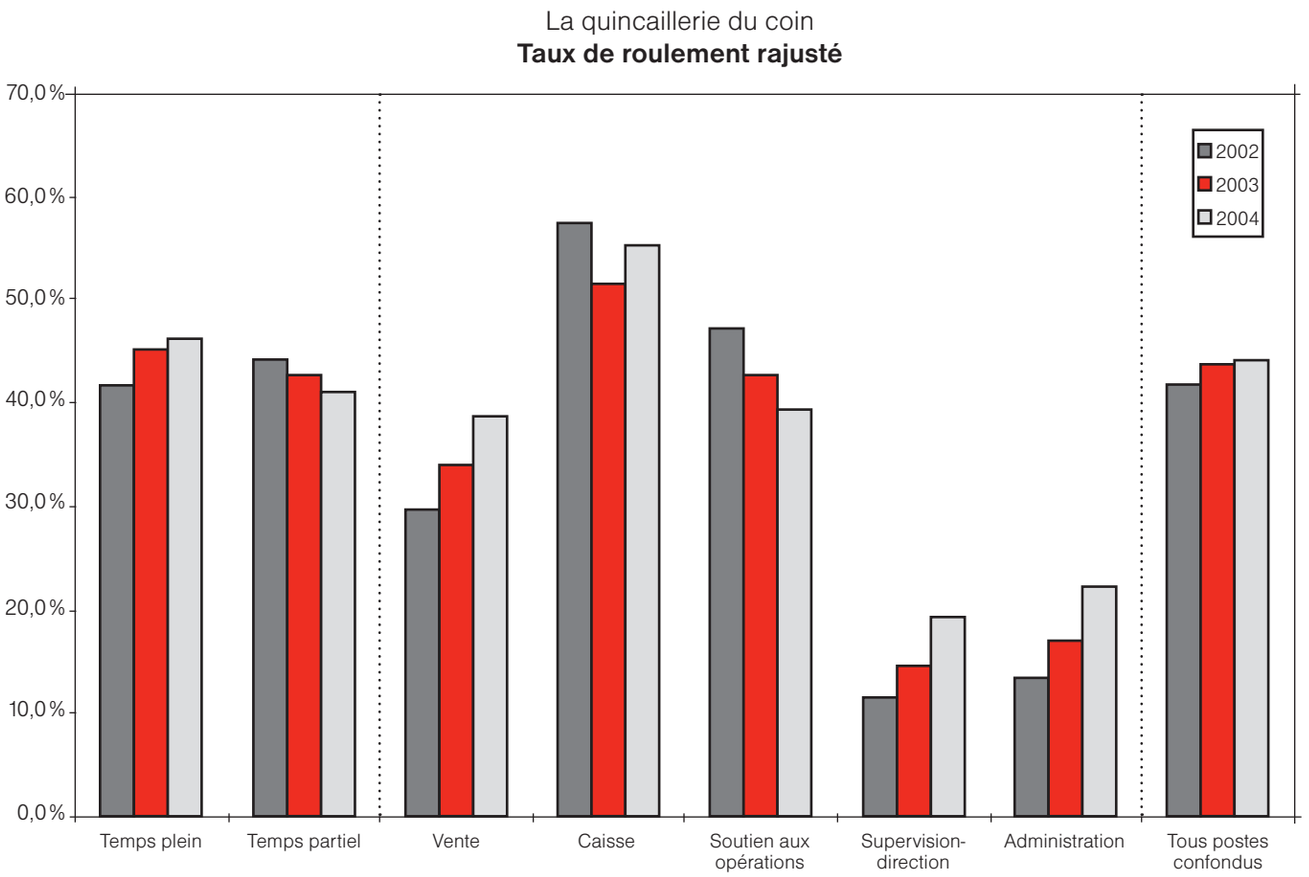
Taux de roulement spécifique en 2005
Par catégorie d'emploi

	Taux de roulement spécifique (permanents et temporaires)	Taux de roulement spécifique rajusté (permanents uniquement)
Vente	%	%
Caisse	%	%
Soutien aux opérations	%	%
Supervision-direction	%	%
Administration	%	%
Global	%	%

Taux de roulement spécifique en 2005
Par statut d'emploi

	Taux de roulement spécifique (permanents et temporaires)	Taux de roulement spécifique rajusté (permanents uniquement)
Temps plein	%	%
Temps partiel	%	%
Global	%	%

Exemple de graphique pour présenter des données



c) Dégager des constats et formuler des recommandations (suite)

Grille suggérée pour faciliter la prise de notes

Constats	Recommandations
Exemple (non réel) : *1- Le taux de roulement des conseillers-vendeurs est supérieur de 50 % par rapport aux autres postes et croît de 10 % par année.*	*Exemple (non réel) :* *1- L'entreprise doit viser en priorité la réduction du taux de roulement des conseillers-vendeurs parce que le recrutement de conseillers-vendeurs est de plus en plus difficile* *2- L'entreprise devrait chercher à ramener le taux de roulement des conseillers-vendeurs à 40 % dans la prochaine année et à 30 % l'année suivante, ce qui permettrait des économies de plusieurs dizaines de milliers de $.*

Constats	Recommandations

Questions de réflexion

1. Quelles sont les deux données nécessaires pour calculer un taux de roulement spécifique ?

2. Pourquoi est-il nécessaire de présenter les résultats de façon attrayante, de mettre en évidence certains résultats ?

3. Quels sont les avantages et inconvénients de calculer un quelconque taux de roulement spécifique ?

   Avantages :

Inconvénients :

Diagnostiquer les causes

Activité 7

Objectifs de l'activité

- Utiliser deux questionnaires (« *entrevue de départ* » et « *entrevue de diagnostic de climat* ») pour diagnostiquer les causes du roulement dans un commerce.
- Nommer quelques causes possibles de départ.

Déroulement

Quoi faire	***Comment***	***Durée***
À tour de rôle, interviewez votre partenaire en utilisant un questionnaire différent. Les interviewés doivent répondre à partir d'une de leurs expériences réelles de travail.		
1. Mettez-vous deux par deux et décidez du rôle que chacun devra tenir :	Deux par deux	1 min.
a. Employé qui quitte son emploi.		
b. Employé qui reste dans son emploi.		
2. Préparez votre entrevue :	Individuellement	5 min.
a. Chacun lit le questionnaire approprié, en annexe du guide « *mesurer le roulement de personnel et ses coûts dans votre commerce de détail* » :		
- Vous interrogez l'employé qui quitte ? Lisez « *Entrevue de départ* », à la page 31.		
- Vous interrogez l'employé qui reste ? Lisez « *Entrevue de diagnostic de climat* », à la page 32.		
b. Parmi les questions proposées, choisissez cinq à six questions que vous poserez à votre partenaire. *Votre but : découvrir les causes du départ ...ou d'un éventuel départ.*		
(Note : pour l'entrevue de départ, utilisez « *Outil suggéré de préparation d'entrevue* »).		
c. Terminez votre préparation en lisant les conseils pratiques pour mener une entrevue, à la page suivante.		
3. Interviewez votre partenaire. Au besoin, servez-vous de la page 31 de votre cahier du participant pour prendre des notes.	Deux par deux	9 min.
4. Lorsque vous aurez terminé, changez les rôles.	Deux par deux	9 min.
5. Dégagez un ou deux points clés à améliorer dans l'entreprise (actuelle ou passée) de votre interlocuteur afin de réduire le roulement de personnel.	Individuellement	3 min.
6. Retour en plénière	En groupe	13 min.

Conseils pratiques

Entrevue de départ et de diagnostic du climat

1. Préparer la rencontre

- Préparer ou réviser le canevas de questionnaire.
- Donner un rendez-vous à l'employé dans un endroit calme, à l'abri des indiscrétions.
- Se rendre disponible : être présent et attentif pour la durée de la rencontre, sans téléphone ni visiteur impromptu.

2. Démarrer la rencontre

- Établir le contact en utilisant les politesses d'usage ; mettre l'employé en confiance, en condition de s'exprimer.
- Préciser les objectifs et les enjeux de la rencontre (ex : écouter leurs suggestions pour réduire le roulement) et s'assurer que l'employé les comprend et les accepte.
- **Ne rien promettre !** Simplement dire que toutes les suggestions seront analysées pour évaluer leur faisabilité.
- Les premières questions doivent servir à mettre à l'aise et en confiance : éviter de commencer par une question difficile.

3. Mener l'entrevue

- Poser ses questions.
- Écouter en étant attentif et intéressé.
- Approfondir les réponses vagues.
  - Demander à l'employé d'être plus précis ou de reprendre une explication floue.
  - Utiliser des questions de précision pour cerner des détails clés (qui, quoi, où, quand, comment, pourquoi, combien...).
- Noter les faits et les suggestions que l'employé rapporte. Éviter de noter *ses propres* opinions.
- S'en tenir à l'objectif de la rencontre : **recueillir de l'information**. Éviter de justifier les actions du commerce ou de réagir en exprimant son désaccord. Si cela s'avère nécessaire, corriger les perceptions déformées ou erronées **après** la rencontre, lorsque l'information et les émotions ont été décantées.

4. Terminer la rencontre

- Remercier l'employé pour sa patience et ses informations.
- Réviser et compléter ses notes lorsque l'employé est parti, pour ne rien oublier.

Canevas d'entrevue suggéré

Entrevue de départ[1]

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. Je vous invite 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).

1. Détail Québec, *Mesurer le roulement de personnel et ses coûts dans votre commerce de détail,* P.31, Annexe 2.

Entrevue de départ

Le départ

1. Raisons de mon départ ?
   - Je ne suis pas satisfait de ma formation et je n'ai jamais eu d'évaluation.
   -
   -
2. Incident ou problème ?
   - Je ne crois pas avoir jamais fait partie d'une équipe.
   -
   -
3. Ce que l'entreprise aurait pu faire pour éviter votre départ ?
   - Manifester plus d'intérêt à ce que j'aurais pu vous apporter durant mes heures de travail.
   - C'était souvent ennuyeux de travailler, sans objectifs, etc.
   -
   -

Le nouvel emploi

4. Quittez-vous pour un emploi similaire ?
   - Oui, je vais aller travailler dans un autre centre d'achat comme vendeur.
   - Je ferai aussi de la caisse et m'occuperai du marchandisage et de l'étalage.
   - Ce qui occupera mon temps.
   -
   -
5. Avantages du prochain emploi ?
   - Ils occuperont mon emploi du temps avec des responsabilités.
   - Mon temps me servira à apprendre pour plus tard.
   -
   -

L'emploi actuel

6. Les responsabilités et tâches du poste ?
   - Chez vous, je n'avais pas vraiment de directive.
   - S'il n'y avait pas de client, je regardais par la fenêtre.
   - Le temps était long et pénible.

   •

   •

7. Éléments de satisfaction et d'insatisfaction ?
   - J'aime travailler en équipe et me sentir important et bien utilisé. Je n'aime pas avoir rien à faire et la direction n'était pas présente sur l'étage, sauf s'il y avait un problème.

   •

   •

8. Conditions d'emploi ?
   - Mon salaire était compétitif, je quitte pour le même salaire.
   - Formation ? Oubliez cela. Il n'y en a pas chez vous, et à l'autre emploi, ils m'ont montré déjà ma description de tâches, le plan de formation, etc.

   •

   •

Suggestions
- Embauchez de bons gestionnaires axés sur les individus et le développement de leurs compétences.
- Mettez en place un plan de formation.
- Supervisez vos employés incluant une évaluation de rendement dans les premiers trois mois et au cours de l'année.

•

•

Entrevue de diagnostic du climat[1]

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. Qui sait ? Si nous avons les moyens de les réaliser, nous pourrons peut-être devenir un meilleur employeur. Je vous invite 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 satisfaisait 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 aimiez 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 utile ?
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 sincérité.

---

1. Annexe 3, p32, du Guide Mesurer le roulement de personnel et ses coûts dans votre commerce de détail

Grille de notes

Causes ou motifs de départ pour lesquels il est possible d'apporter des changements.

Causes de départ hors de la sphère de contrôle de l'entreprise.

Questions de réflexion

1. Quelles sont les quatre étapes fondamentales d'une entrevue ?

2. Nommez deux difficultés importantes d'une entrevue de départ ou d'une entrevue de diagnostic du climat de travail.

3. Quels sont les deux plus grands pièges à éviter lors d'une entrevue de départ ou d'une entrevue de diagnostic de climat de travail ?

Implanter un instrument de mesure du roulement

Activité 8

Objectifs de l'activité

- Décrire les étapes et les activités à mettre en œuvre pour implanter un instrument de mesure du roulement.
- Expliquer l'importance de chacune des étapes.
- Identifier les étapes ou activités sur lesquelles il faut mettre l'emphase dans sa pratique.

Déroulement

Quoi faire	*Comment*	*Durée*
1. Regroupez-vous en équipe.	En équipe	5 min.
2. Associez chacune des étapes avec leurs descriptions		
3. Puis, placez les étapes dans un ordre logique.	En groupe	5 min.
4. Au signal de l'animateur, validez ou corrigez l'ordre des étapes d'une autre équipe.		
5. Retour en plénière.	En groupe	22 min.

Questions de réflexion

1. Lors d'un projet d'implantation d'un instrument de mesure du roulement de personnel dans un commerce, quelle est l'étape la plus importante ?

2. Quelle est l'étape la plus longue (celle qui prend le plus de temps) ?

3. Quelle est l'étape la plus gratifiante ?

4. Qu'est-ce qu'un « instrument de mesure du roulement » ?

5. Pourquoi l'implantation d'un instrument de mesure du roulement doit-elle être gérée comme un « projet » ?

Faites vos jeux

Activité 9

Objectifs de l'activité

- Récapituler les notions de la formation.

Déroulement

Quoi faire	*Comment*	*Durée*
1. Au départ, vous possédez 1 000 $ en poche.	Individuellement	25 min.

2. Durant l'activité, le formateur va poser 6 questions. Avant chacune d'elle, vous devez **préparer votre mise** sur la grille de réponse fournie à la page suivante.
3. Le formateur lance le dé : vous inscrivez, dans la colonne prévue, le chiffre apparu.
4. Le formateur pose sa question.
5. Vous indiquez votre réponse dans la case appropriée de la grille de réponse.
6. Le formateur donne la bonne réponse :
   - si vous avez indiqué la bonne réponse, vous multipliez le montant de votre mise par le nombre indiqué sur le dé.
7. Si vous n'avez pas la bonne réponse, vous perdez seulement votre mise.
8. En fonction de votre réponse, vous calculez le montant qui vous reste : somme en poche plus ou moins votre gain ou votre perte.
9. Si, pendant l'activité, vous n'avez plus d'argent en poche, vous pouvez continuer à répondre aux questions...

L'essentiel consiste à miser... et d'avoir mémorisé les notions essentielles de la formation !

Maxi-CD

Faites vos jeux !

Grille de réponse

Q.	Mise	Dé (x)	Réponse	Gain - Perte	Somme en poche
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

Total :

GROUPE DE TRAVAIL SUR L'IMPLANTATION DE LA MESURE DU ROULEMENT

activité optionnelle

Groupe de travail sur l'implantation de la mesure du roulement

Toute formation comme celle intitulée « *Mesurer le roulement de personnel et ses coûts dans votre commerce de détail* » doit être suivie, dès le retour au travail, d'une mise en pratique des acquis. Le piège consisterait à se laisser happer par le quotidien et, finalement, à ne rien faire du tout.

Une rencontre dans le cadre d'un groupe de travail sur l'implantation de la mesure du roulement, quelques temps après le présent séminaire, constitue un moyen pour favoriser la mise en pratique des acquis.

Les buts :

- Faire un retour sur ses expériences et tentatives concrètes d'utiliser le contenu du séminaire dans l'entreprise.
- S'engager à agir d'ici la date de cette rencontre du groupe de travail.
- Approfondir le sujet durant cette journée et trouver des solutions aux difficultés rencontrées.

Le principe :

- La discussion se structure comme s'il s'agissait de consulter des experts pour résoudre une problème. Cette « discussion-consultation » vise donc à échanger et à partager les bonnes pratiques développées dans son commerce.
- Chacun son tour, un membre du groupe adopte le rôle de **client** et présente une problématique rencontrée lors de l'implantation d'un instrument de mesure du roulement de personnel dans son commerce.
- Les autres membres du groupe adoptent le rôle de **consultant**. Ils écoutent les difficultés vécues par le « client » et l'aident en lui donnant des pistes de solution.

Les participants :

- Idéalement, la discussion se fait avec les participants à ce séminaire.
- La discussion peut également se faire avec des collègues d'autres entreprises qui n'ont pas suivi le séminaire, ou même, avec les collègues au sein de votre commerce.
- Dans ce cadre, les participants peuvent compléter et signer le formulaire de confidentialité se trouvant en Annexe 3 de la présente.

Activité préparatoire

À FAIRE INDIVIDUELLEMENT

Activité 1

Objectifs de l'activité

- Planifier le travail durant la rencontre du groupe de travail
- S'engager à être prêt pour la rencontre du groupe de travail (calculs faits)

Déroulement

Quoi faire	*Comment*	*Durée*
1. À l'aide de la liste des choses à faire de la page suivante : a. Établissez les échéances pour chaque étape ; b. Reportez ces échéances dans votre agenda personnel.	Individuellement	15 min.
2. Effectuez les travaux prévus en respectant l'échéancier.	Individuellement	Travail réparti sur le nombre de semaines avant la rencontre

Une formation dont les acquis sont mis en pratique dès le retour au travail constitue un puissant investissement.

Échéancier de préparation

Étape	Résultat à produire	Date d'échéance
1. Lire le guide : *« Mesurer le roulement de personnel et ses coûts dans votre commerce de détail »* 2. Relire la première partie du cahier du participant et ses notes de formation	• Guide lu (ou relu) • Notes de la formation relues	
3. Reporter dans son agenda les dates du présent échéancier	• Agenda mis à jour	
4. Évaluer le coût du roulement	• Coûts globaux du roulement estimé • Coût direct du roulement calculé	
5. Préparer le projet de mesure du roulement	• Objectif du projet de mesure du roulement déterminé • Collaboration des gestionnaires obtenue • Responsable du traitement des données désigné • Niveau de précision des mesures défini • Source optimale des données identifiée • Autre : _____	
6. Mesurer les taux de roulement	• Taux de roulement global calculé • Taux de roulement global « rajusté » calculé • Taux de roulement spécifiques calculés (au moins un) • Taux de roulement spécifiques « rajustés » calculés (au moins un)	
7. Présenter et interpréter les résultats	• Tableaux et graphiques de présentation des données préparés (incluant au moins un point de repère) • Seuil critique d'alerte défini	
8. Identifier les motifs de départ et de rétention	• Entrevues de départ réalisées (au moins deux) avec des employés qui quittent ou qui ont quitté récemment • Entrevue de climat de travail réalisée (au moins deux) • Causes du roulement, et particulièrement celles à travailler en priorité, identifiées	

Étape	Résultat à produire	Date d'échéance
9. Établir un plan d'action	• Ébauche de plan d'action produite (objectif, intervention et échéance)	
10. Choix d'une problématique à soumettre au groupe de travail	• Problématique déterminée	Une semaine avant la rencontre :
11. Préparer une petite présentation de sa problématique avec l'aide de : • De l'aide-mémoire de la page suivante • De l'animateur	• Présentation de sa problématique préparée	Deux jours avant la rencontre :
12. Assister à la rencontre du groupe de travail	• Présence à la rencontre du groupe de travail	Date de la rencontre :

Aide mémoire

Suggestions pour la préparation de sa problématique lors du groupe de travail

A) Choix du sujet

1. Faire la liste des sujets sur lesquels :
   - on éprouve des difficultés à trouver une solution concrète ;
   - on souhaite un changement (sujets pour lesquels le *statu quo* n'est pas possible) ;
   - on éprouve une préoccupation plus ou moins définie (voire : pour lesquels on éprouve de la difficulté à « trouver le sommeil »).
2. Établir les priorités parmi ces sujets et choisir celui qui serait le plus susceptible de profiter d'une aide du groupe de « consultants ».

B) Structure suggérée de présentation

Structure suggérée d'une présentation	Exemple
1. Un titre éloquent pour captiver l'attention	Les cadres sont « décrochés » !
2. Une manchette (la problématique résumée en 3 ou 4 lignes)	Les cadres de mon commerce ne sont pas motivés à mettre de l'énergie pour rassembler des données visant à mesurer le roulement de leur équipe.
3. Les détails de la problématique, en faisant ressortir : • Le contexte dans lequel s'inscrivent les faits. • Historique des faits concrets qui font croire qu'il y a une problématique, un problème, une difficulté. • Les éléments du problème. • Les tentatives de solution qui ne donnent pas les résultats escomptés.	• Le type de commerce, le nombre d'employés, le manque criant de temps, etc. • Telle communication difficile survenue entre un cadre et le service de la paie, échéance non respectée pour remettre les données du roulement, etc. • Les employés, les fournisseurs, la structure de l'organisation, l'absence de données sur tel élément à mesurer, etc. • Réunion avec les cadres pour les motiver, en vain, à recueillir des données sur le roulement, etc...
4. La forme de consultation souhaitée.	Il est possible de demander de l'aide au groupe de « consultants » pour : • Recevoir des idées et les meilleures pratiques visant la motivation des gestionnaires à colliger les informations nécessaires au calcul du roulement. • Démêler une situation très ambiguë avec les cadres. • Bâtir une démarche structurée afin d'atteindre un résultat précis avec eux. • Etc.

Expériences de mesure du roulement

Activité 2

Objectifs de l'activité

- Partager les résultats des mesures du roulement
- Raconter les anecdotes ou un événement marquant
- Décrire les réactions suscitées ou anticipées par le projet de mesure du roulement

Déroulement

Quoi faire	*Comment*	*Durée*
1. Depuis quelque temps, vous travaillez à implanter un instrument de mesure du roulement de personnel. À l'aide de la page suivante, décrivez l'une ou l'autre situation que vous partagerez avec les autres participants : a. Un événement marquant ou une anecdote. b. Les réactions suscitées ou anticipées. c. Un ou deux des résultats les plus intéressants de vos mesures.	Individuellement	4 min.
2. Dans un tour de table, partagez vos trouvailles et « aventures » (deux minutes maximum par personne).	En groupe	35 min.

Grille de réponses

Faits saillants des événements suscitées par le projet de mesure du roulement : décrivez l'une ou l'autre situation suivante, que vous partagerez avec les autres participants.

1. Un événement marquant ou une anecdote :

2. Les réactions suscitées ou anticipées :

3. Un ou deux des résultats les plus intéressants de vos mesures :

Groupe de travail : résolution de problématiques communes

Activité 3

Objectifs de l'activité

- Permettre aux participants de s'entraider à résoudre des problématiques rencontrées dans leurs commerces

Présentation de l'activité

Un membre du groupe adopte le rôle de **client** qui doit être aidé par des consultants. Il présente une problématique rencontrée lors de l'implantation d'un instrument de mesure du roulement de personnel dans son commerce.

Les autres membres du groupe adoptent le rôle de **consultant**. Ils écoutent les difficultés vécues par le « client » et l'aident en lui donnant des pistes de solution.

Déroulement

Quoi faire	*Comment*	*Durée*
1. Le *client* décrit sa problématique.	En groupe	15 min.
Les *consultants* écoutent et prennent des notes.		
2. Les *consultants* formulent des questions pour cerner le besoin du client et comprendre sa problématique.	En groupe	20 min.
Pendant ce temps, le **client** répond et donne des précisions.		
3. Le *client* et les *consultants* établissent un contrat.	En groupe	5 min.
Tous s'entendent explicitement sur le type « d'aide » demandée par le **client**, donc à fournir par les **consultants**.		
4. Les *consultants* partagent leurs commentaires, suggestions, solutions, méthodes, meilleures pratiques, etc.	En groupe	20 min.
Le **client** écoute et prend des notes.		
5. Le client résume les suggestions et son plan d'action.	En groupe	10 min.
Les **consultants** l'aident.		
6. Retour sur la consultation.	Individuellement	5 min.
Client et **consultants** décrivent, à l'aide des pages suivantes, les faits saillants de la discussion afin de nommer ce qu'ils ont appris.		
Ils partagent ensuite le fruit de leur réflexion avec le groupe.	En groupe	5 min.

Groupe de travail : résolution de problématiques communes

Premier « client »

Étape 6 : retour sur la consultation

1. Nom du « client » :

2. Problématique :

3. Qu'ai-je appris qui me sera utile dans mon travail ?

4. Qu'est-ce qui a bien fonctionné durant la consultation ?

5. Qu'est-ce qui mériterait d'être amélioré dans cette consultation ?

Groupe de travail : résolution de problématiques communes

Deuxième « client »

Étape 6 : retour sur la consultation

1. Nom du « client » :

2. Problématique :

3. Qu'ai-je appris qui me sera utile dans mon travail ?

4. Qu'est-ce qui a bien fonctionné durant la consultation ?

5. Qu'est-ce qui mériterait d'être amélioré dans cette consultation ?

Groupe de travail : résolution de problématiques communes

Troisième « client »

Étape 6 : retour sur la consultation

1. Nom du « client » :

2. Problématique :

3. Qu'ai-je appris qui me sera utile dans mon travail ?

4. Qu'est-ce qui a bien fonctionné durant la consultation ?

5. Qu'est-ce qui mériterait d'être amélioré dans cette consultation ?

Groupe de travail : résolution de problématiques communes

Quatrième « client »

Étape 6 : retour sur la consultation

1. Nom du « client » :

2. Problématique :

3. Qu'ai-je appris qui me sera utile dans mon travail ?

4. Qu'est-ce qui a bien fonctionné durant la consultation ?

5. Qu'est-ce qui mériterait d'être amélioré dans cette consultation ?

Bibliographie

Détail Québec. Mesurer le roulement de personnel et ses coûts dans votre commerce de détail. Hiver 2006. 38 p.

Périodiques

KAYE, Beverley & JORDAN-EVANS, Sharon. *26 stratégies pour garder ses meilleurs employés.* Montréal, Les éditions de l'homme, 2001. 288 pages.

SAMSON, Alain. *La perle rare : la trouver, la garder.* Coll. Grands défis. Montréal, Les éditions Transcontinental inc., – Québec, Les éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2004. 152 p.

Articles

CARDINAL, Line. « Rétention du personnel clé : diagnostic et intervention ». *Cahier de recherche de l'ESG 17-2004.* Université du Québec à Montréal, VDR-ESG, 2004. 21 p. www.esg.uqam.ca/documents/

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

KAYE, Beverley & JORDAN-EVANS, Sharon. "Retention : Tag, You're It ». *Training & Development,* vol. 54, n° 4, avril 2000. pp. 29-34

LEE, David. « Stop Using the "Goodies and Gimmicks" Approach to Retention ». *Electronic Recruiting Exchange* (http ://www.ere.net/), septembre 2002.

SULLIVAN, John. « The right way to measure turnover ». Electronic Recruiting Exchange (http ://www.ere.net/), octobre 2003.

VANDENBERGHE, Christian. « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention ». *Gestion,* vol. 29, n° 3, automne 2004. pp. 64-72.

ANNEXE 1 : SOLUTION DES ACTIVITÉS

Les coûts du roulement

P. 17

« La quincaillerie du coin »
Calcul du coût direct annuel du roulement (2005)

	Coût par départ (selon le tableau de la page précédente)	Nombre de départs durant la dernière année	Coût total du roulement par poste
Conseiller-vendeur	800 $	30	24 000 $
Caissier	720 $	15	10 800 $
Superviseur et directeur	1 300 $	2	2 600 $
Soutien opérations	810 $	1	810 $
Administration	1 700 $	1	1 700 $
	Coût direct total du roulement annuel :		39 910,00 $

Coût suggéré

Le taux de roulement

P. 27

Estimation du taux de roulement annuel global du commerce

Nombre (estimé) d'employés ayant quitté durant l'année → 60

Nombre moyen (estimé) d'employés durant l'année → 85

$$\frac{60}{85} \times 100 =$$

Taux de roulement : **60 %**

P. 30

La quincaillerie du coin
Nombre d'employés par période de paie

Numéro de période	Période de paie	Total employés	Employés permanents	Employés temporaires
1	2 janvier - 15 janvier	95	81	14
2	16 janvier - 29 janvier	93	79	14
...	...	...	...	...
25	4 décembre - 17 décembre	108	80	28
26	18 décembre - 31 décembre	107	80	27
Nombre moyen d'employés durant l'année :		91	78	12

P. 31

Taux de roulement annuel global du commerce

Nombre d'employés ayant quitté durant l'année → 60

Nombre moyen d'employés durant l'année → 91

60 / 91 X 100 =

Taux de roulement :

65,9 %

Taux de roulement annuel global rajusté du commerce

Nombre de permanents ayant quitté durant l'année → 34

Nombre moyen de permanents durant l'année → 78

34 / 78 X 100 =

Taux de roulement :

43,6 %

Le taux de roulement (suite)

P. 36

Taux de roulement spécifique en 2005 Par catégorie d'emploi		
	Taux de roulement spécifique (permanents et temporaires)	Taux de roulement spécifique rajusté (permanents uniquement)
Vente	69,8 %	44,4 %
Caisse	71,4 %	56,3 %
Soutien aux opérations	80,0 %	42,9 %
Supervision-direction	25,0 %	25,0 %
Administration	25,0 %	25,0 %
Global	65,9 %	43,6 %

Taux de roulement spécifique en 2005 Par statut d'emploi		
	Taux de roulement spécifique (permanents et temporaires)	Taux de roulement spécifique rajusté (permanents uniquement)
Temps plein	55,8 %	48,6 %
Temps partiel	75,0 %	39,5 %
Global	65,9 %	43,6 %

Implanter un instrument de mesure du roulement

P. 49

1. Évaluer le coût et l'impact du roulement	a) Estimer le coût global du roulement. b) Calculer le coût direct du roulement. c) Identifier les coûts indirects du roulement.
2. Préparer le projet de mesure du roulement	a) Planifier les détails du projet d'instrument de mesure : • Les objectifs visés par l'instrument ; • Les moyens et ressources à investir ; • L'échéance pour l'obtention de résultats concrets. b) Susciter la collaboration des gestionnaires pour l'implantation de l'instrument de mesure. c) Désigner un responsable de collecte et de traitement des données. d) Déterminer le niveau désiré de précision de la mesure. e) Déterminer la source et la stratégie de collecte des données.
3. Mesurer le taux de roulement	a) Calculer le taux de roulement global. b) Calculer le taux de roulement rajusté. c) Calculer les taux de roulement spécifiques.
4. Présenter et interpréter les résultats	a) Présenter les résultats dans des tableaux ou graphiques faciles à lire. b) Enrichir les résultats à l'aide de points de repère. c) Fixer un seuil critique d'alerte à partir duquel il convient d'agir.
5. Identifier les motifs (ou causes) de départ et de rétention	a) Faire des entrevues de départ avec chaque employé quittant le commerce. b) Faire des entrevues de diagnostic du climat de travail auprès des employés fidèles.
6. Établir un plan d'action pour réduire le roulement	a) Établir un objectif précis et mesurable de réduction du roulement. b) Établir un plan de travail pour réduire le roulement. c) Déterminer une date d'échéance pour vérifier l'atteinte des objectifs de réduction du roulement.

Faites vos jeux !

P 53

Étape	Question	Réponses possibles
1. Évaluer le coût du roulement	1. Pourquoi est-il important de déterminer le coût du roulement ?	• Donne une raison d'agir. • Permet de savoir où le roulement coûte le plus, où se dépense l'argent. • Pour voir jusqu'à quel point il payant d'agir.
	2. Comment calcule-t-on le **coût global** (direct et indirect) d'un seul départ ?	• En multipliant par 35 % le salaire moyen du poste.
	3. Comment calcule-t-on le **coût direct** du roulement pour tout le commerce ? Note : il existe deux opérations.	1. Calculer tous les coûts associés à un départ. 2. Multiplier le coût d'un départ par le nombre de départs. Note : il est encore plus précis de procéder par type de poste.
	4. Nommer deux exemples de coûts indirects.	• Soucis et stress des patrons • Ventes ou occasions d'affaires manquées • Etc. (p. 10 du guide : « *Mesurer le roulement de personnel et ses coûts dans votre commerce de détail* »).
	5. Les coûts indirects sont combien de fois plus élevés que les coûts directs ?	• Les coûts indirects sont de 5 à 12 fois plus importants que les coûts directs.
2. Préparer le projet de mesure du roulement	6. Qu'est-ce qu'un instrument de mesure du roulement ?	• Système de gestion qui permet de mesurer à intervalle régulier les taux de roulement.
	7. Pourquoi est-ce important de susciter la participation et la collaboration des gestionnaires ?	• Faciliter la collecte des données. • Faciliter la détermination d'objectifs de réduction du roulement. • Favoriser leur collaboration quand viendra le temps de réduire le roulement.

Étape	Question	Réponses possibles
	8. a) Quelle personne du commerce serait la mieux placée pour collecter et traiter les données nécessaires au calcul des taux de roulement ? b) Pourquoi cette personne ?	a) L'employé chargé de l'administration ou de la paie. b) Elle détient et gère les dossiers où se retrouvent les informations.
	9. Nommez les deux types de données dont vous aurez besoin pour calculer vos taux de roulement. 10. Où pourrez-vous trouver les données nécessaires pour calculer les taux de roulement ? Nommez une source possible.	• Nombre de départs par période de temps. • Nombre moyen d'employés par période de temps. • Le système de paie • Le formulaire de « Relevé d'emploi ». • Le relevé T4 et relevé 1. • Le supérieur immédiat. • Une fiche de départ (formulaire conçu spécialement pour le calcul du taux de roulement ; voir p. 30 du guide).
3. Mesurer le taux de roulement	11. Qu'est-ce que le taux de roulement 12. Quelle est la formule de base pour calculer le taux de roulement ? 13. Comment calcule-t-on le nombre moyen d'employés durant une période de temps ? 14. Qu'est-ce que les taux de roulement « *global* » et « *rajusté* » ?	• Un taux du remplacement des employés. • # de départs durant une période, divisé par le nombre moyen d'employés durant cette période, multiplié par 100. • Calculer la somme des employés à chaque période de paie, puis diviser cette somme par le nombre de périodes de paie. • Global : taux de roulement pour l'ensemble de l'entreprise. • Rajusté : taux de roulement pour qui exclut du calcul les personnes dont le départ est prévu ou prévisible.

Étape	Question	Réponses possibles
	15. Donnez un exemple de taux de roulement spécifique possible.	• En fonction d'un segment du commerce : - Par catégorie de poste (conseiller-vendeur, etc.). - Par type d'emploi. - Par succursale. - Etc.
	16. Lequel de ces taux de roulement est le meilleur : Global, rajusté ou spécifique ?	• Aucun : chacun répond à des besoins différents. - **Global** : est plus approprié pour les petits commerces (40 employés et moins). - **Spécifique** : est plus précis et permet de cibler les efforts de réduction du roulement. - **Rajusté** : donne une vision plus juste du roulement en éliminant les données non pertinentes.
4. Présenter et interpréter les résultats	17. Quelle est l'utilité des « points de repère » dans la présentation des résultats ?	• À offrir des points de comparaison pour interpréter les résultats obtenus.
	18. Nommez un exemple de point de repère ?	• Les résultats des années antérieurs. • Le taux moyen du roulement dans un secteur d'activité économique. • Les catégories du taux de roulement spécifique (comparer le roulement entre des succursales, par exemple).
	19. Qu'est-ce qu'un « seuil critique d'alerte » ?	• Un seuil à partir duquel le résultat devient inquiétant et exige une action correctrice.
	20. Quel est le seuil critique d'alerte idéal pour un commerce ?	• Aucun. Ça dépend de ses objectifs d'affaires et des objectifs de gestion du roulement que l'entreprise se fixe.
5. Identifier les motifs ou causes de départs	21. À qui fait-on passer une entrevue de fin d'emploi ?	• À tous ceux qui quittent leur emploi.
	22. Quel est l'objectif principal d'une entrevue de fin d'emploi ?	• Connaître les raisons qui incitent les employés à partir.

Étape	Question	Réponses possibles
	23. Nommez un piège à éviter lorsqu'on fait des entrevues de diagnostic de climat.	• Chercher à justifier l'entreprise et les décisions passées plutôt que d'écouter les suggestions. • Promettre des changements sans être sûr de pouvoir « livrer la marchandise ».
	24. Quelle est l'utilité de connaître les motifs de départ et les raisons qui incitent à rester ?	• Connaître les causes des départs permet de savoir ce qu'il faut changer pour que les employés restent. • Connaître les causes de fidélité permet de savoir ce qu'il faut mettre en valeur pour que les employés restent.
	25. Quelles sont les quatre étapes d'une entrevue ?	1. Préparer l'entrevue (préparer les questions et prendre rendez-vous). 2. Démarrer l'entrevue (établir le contact et préciser les objectifs). 3. Mener l'entrevue (questionner et prendre des notes). 4. Terminer l'entrevue (remercier l'employé et réviser ses notes).
6. Établir un plan pour réduire le roulement	26. À quoi sert d'établir un plan pour réduire le roulement ?	• Sans plan, le souhait de réduire le roulement reste un désir et le roulement de personnel continue de siphonner les ressources de l'entreprise.
	27. Donnez un exemple d'objectif précis et mesurable de réduction du roulement.	• Parce que « mesurer » n'est pas une fin en soi, ce n'est qu'un point de départ. • Réduire de 10 %, d'ici le 31 décembre, le taux de roulement rajusté des caissiers.
	28. Que devrez-vous faire pour vérifier si votre objectif de réduction de roulement est atteint ?	• Recalculer les taux de roulement à la date spécifiée par l'objectif.

ANNEXE 2 : GRILLE D'ÉVALUATION D'ENTREVUES

Grille d'autoévaluation d'entrevue

Entrevue de départ ❑
Entrevue de diagnostic du climat ❑

Questions		Commentaires
1. Le questionnaire d'entrevue que j'ai préparé était adéquat.	Oui Non	
2. J'ai pris la peine d'établir le contact avec l'employé (partenaire) avant de lui poser des questions.	Oui Non	
3. J'ai expliqué les objectifs de l'entrevue à l'employé.	Oui Non	
4. J'ai demandé à l'employé s'il était d'accord avec les objectifs avant de passer au questionnaire.	Oui Non	
5. L'employé a eu le sentiment d'avoir été écouté adéquatement (au besoin, demandez-lui).	Oui Non	
6. J'ai posé des questions de précision pour approfondir les réponses de l'employé.	Oui Non	
7. J'ai noté sur papier les réponses de l'employé.	Oui Non	
8. J'ai reporté à plus tard mes réactions et mes commentaires aux propos de l'employé.	Oui Non	
9. J'ai remercié l'employé à la fin de l'entrevue.	Oui Non	
10. Après l'entrevue, j'ai pris la peine de réviser mes notes pour ne rien oublier.	Oui Non	

Commentaires ou observations sur l'entrevue ou sur l'activité en général :

ANNEXE 3 : FORMULAIRE DE CONFIDENTIALITÉ

Détail Québec
La ressource du commerce

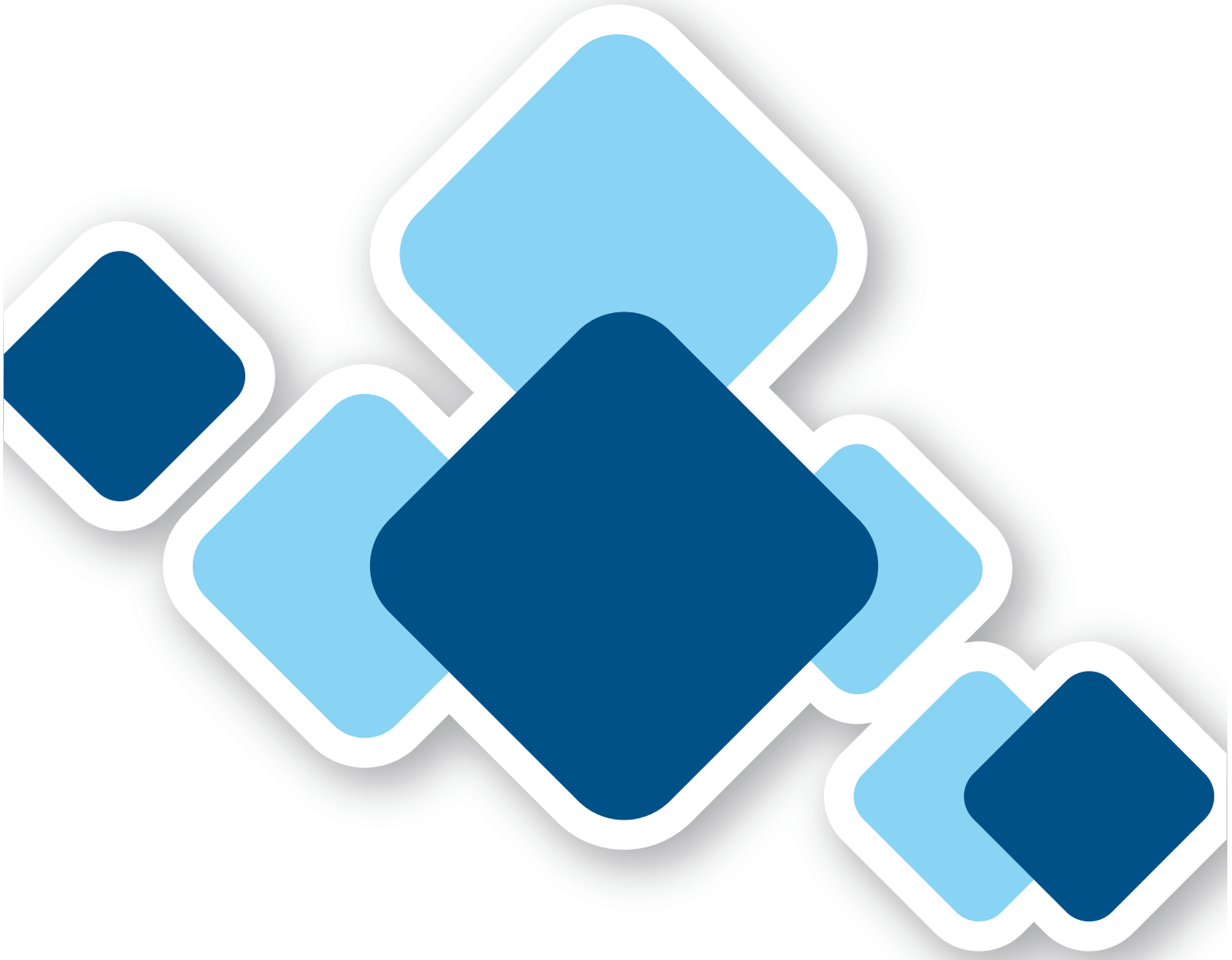
Comité sectoriel de main-d'œuvre
du commerce de détail

Formulaire de confidentialité

Je, soussigné, _____, participant au groupe de travail sur l'implantation de la mesure du roulement, m'engage à protéger la confidentialité de toute information relative aux autres participants partagée durant l'activité.

Lieu : Date :

Signature :



La Mutuelle de formation du commerce est fière de s'associer à Détail Québec dans le cadre de la réalisation de ses projets de formation. La Mutuelle de formation du commerce, reconnue par la Commission des partenaires du marché du travail, offre des services personnalisés à tout détaillant québécois qui cherche à réduire ses coûts de formation de façon significative. Développer des compétences est maintenant un projet collectif. Participez !

mutuelleducommerce.com

Mutuelle de formation du commerce

Diffuseur des formations de Détail Québec

Papier utilisé pour
l'intérieur de la publication.

Sources mixtes

Groupe de produits issu de forêts bien gérées, de sources contrôlées et de bois ou fibres recyclés

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003885

© 1996 Forest Stewardship Council