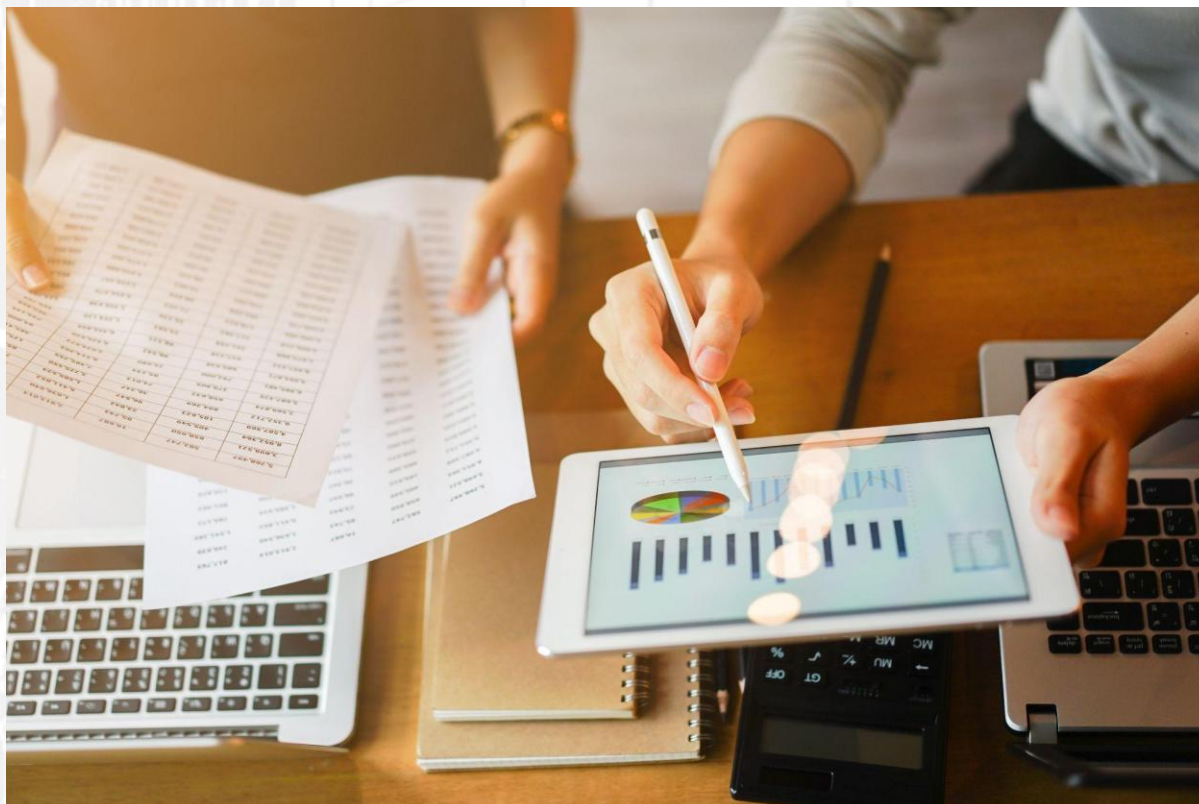


TURNOVER



Le **taux de turnover** permet d'apprécier la proportion de **renouvellement des salariés** dans une entreprise chaque année. C'est un indicateur que l'on retrouve très régulièrement dans les **tableaux de bord RH**. Si son calcul est simple, l'analyse de son niveau est à manier avec précaution.

Définition et calcul du taux de turnover

Le taux de turnover, également appelé « **taux de renouvellement du personnel** » ou « **taux de rotation du personnel** », est un ratio qui permet d'appréhender dans une organisation, le rythme de renouvellement des effectifs.

Il se calcule en faisant la **division entre la moyenne des départs et des arrivées de salariés dans l'entreprise, par rapport à l'effectif présent en début de période.**

Généralement, il est calculé sur une base annuelle.

Taux de turnover = [(Nombre de départs au cours de l'année N + Nombre d'arrivées au cours de l'année N)/2] / Effectif au 1er janvier de l'année N

Pour obtenir un pourcentage, il suffit de multiplier cet indicateur par 100.

Un taux de **turn-over de 0%** signifie qu'aucun salarié n'est arrivé ou parti de l'entreprise au cours de la dernière année. Un **taux de 100%** signifie en revanche que l'intégralité des postes d'une entreprise a été renouvelée.

Exemple : une entreprise présente un effectif au 01/01/N de 300 salariés.

Entre le 1er janvier et le 31 décembre N, 35 salariés ont quitté l'entreprise et 25 salariés ont été embauchés.

Taux de turn-over année N = $[(35+25)/2] / 300 = 10\%$

Sur l'année N, 10% de l'effectif a été renouvelé.

Dans certains tableaux de bord, on trouve un mode de calcul du taux de turn-over simplifié :

Taux de turn-over = Nombre de départs durant l'année / Effectif moyen

Ce mode de calcul part du principe que l'effectif global est stable et que chaque départ est remplacé poste pour poste.

Intérêt et interprétation du taux de turnover

Première analyse : un indicateur de climat social

Le taux de turnover est un indicateur essentiel pour la gestion des ressources humaines. Il permet d'avoir une idée de l'ampleur des **mouvements de personnel** dans l'entreprise ou l'organisation.

Cet indicateur est la plupart du temps d'abord perçu comme le **révélateur du climat social** dans l'entreprise. Un **taux faible** (moins de 5%) correspondrait ainsi à une entreprise où le climat social est de qualité (bonne ambiance générale et bonne satisfaction du personnel). Un **taux élevé** (plus de 15%) signifierait à l'inverse que règne dans l'entreprise un mauvais climat social et de mauvaises conditions de travail.

La réalité est plus complexe. En se concentrant d'abord sur l'intérêt individuel du salarié, il existe **plusieurs motivations** expliquant le **départ** du salarié :

- l'absence de **bien-être** dans l'entreprise
- le **mauvais équilibre** entre la vie professionnelle et la vie privée
- des possibilités **d'évolution limitées** dans l'entreprise
- un **salaire** jugé trop faible
- l'absence de **marque de reconnaissance** du supérieur hiérarchique
- de meilleures **opportunités professionnelles** dans d'autres entreprises, etc.

Néanmoins, le taux de turnover donne une indication globale de la prise en compte des besoins des salariés dans l'entreprise.

Un indicateur à manier avec précaution

L'interprétation du niveau de turnover est à manier avec précaution. Outre la prise en compte des besoins du personnel, l'analyse doit nécessairement intégrer les spécificités de la **branche**, des **postes** et de la **stratégie** de l'entreprise.

Différence entre les secteurs d'activité

Si le niveau du taux de turnover dépend évidemment en partie du management de l'entreprise afin d'assurer un bon niveau de satisfaction du personnel, il dépend également de la branche d'activité.

Ainsi, dans les **cabinets d'audit**, il est très courant de constater des taux de turn-over élevés (parfois jusqu'à 30%), particulièrement pour les auditeurs juniors. Il ne s'agit pas nécessairement d'une mauvaise gestion du personnel. Ces taux élevés s'expliquent également par la volonté des collaborateurs de multiplier les expériences professionnelles pour mieux développer leurs compétences. Les entreprises peuvent y trouver leur intérêt en intégrant ainsi régulièrement des salariés bénéficiant des toutes dernières qualifications dans les domaines pointus.

À l'inverse, dans une administration où la majorité du personnel est titulaire, on constatera un taux de turn-over généralement très faible, proche de zéro.

Différence selon les postes

À l'intérieur d'une même entreprise, on peut constater des différences de niveau de turnover importantes d'un poste ou d'un service à l'autre. Souvent, on constate **sur les postes peu qualifiés et peu rémunérés un taux de turnover plus important**. Les salariés concernés restent à l'affût de meilleures opportunités dans d'autres entreprises. Ces taux élevés s'expliquent également par l'usage plus important de **contrats précaires** pour ces postes (CDD, intérim, etc.).

De même, certains secteurs comme la restauration rapide et les parcs d'attraction embauchent massivement des **étudiants**. Ces derniers recherchent naturellement des postes temporaires.

À l'inverse, **les postes de cadre dans des fonctions supports** (comptabilité, RH, contrôle de gestion, etc.) sont moins sujets aux fortes variations de turn-over.

Des différences selon la stratégie

La stratégie menée par l'entreprise peut également expliquer un turnover élevé. Une entreprise en pleine **croissance** va procéder à de nombreux recrutements, ce qui va mécaniquement faire augmenter le taux (phénomène constaté seulement en utilisant la première formule de calcul évoquée).

Paradoxalement, on constatera également un taux de turnover élevé en cas de **plan de licenciement économique** massif.

Le **recentrage d'une entreprise sur une activité** constitue la stratégie la plus à même d'afficher un fort taux de turnover. Les activités cédées augmentent automatiquement le nombre de départs et l'activité sur laquelle l'entreprise se recentre peut constater de nouvelles embauches dans le but de gérer la croissance de ce secteur.

Des événements exceptionnels

Enfin, certains événements exceptionnels peuvent expliquer un pic du niveau du taux de turnover, qui revient « à la normale » rapidement ensuite :

- phase de **vieillesse** accompagnée de départs massifs en retraite
- **crise sociale** (mésentente entre plusieurs membres d'une équipe ou d'un service entraînant des démissions)
- le **rachat** d'une entreprise familiale ou d'une start-up par un grand groupe (la déception des salariés compte tenu de la perte d'indépendance s'accompagne fréquemment de démissions multiples)
- **fin d'un projet** ou d'une grosse commande étalés sur plusieurs années.

Quel bon niveau de turnover ?

Il n'existe pas à proprement parler de niveau idéal de turnover. Comme évoqué ci-dessus, ce taux dépend beaucoup du secteur, en dehors de toute variation liée à la stratégie ou à un événement exceptionnel. Un des premiers réflexes consiste ainsi à comparer ce taux à celui de la **moyenne du secteur**, s'il est connu (information souvent disponible au niveau de la fédération).

Les multiples avantages d'un taux faible

Si un taux de turnover proche de zéro n'est pas forcément positif (risque d'**immobilisme** des salariés dû au manque de nouvelles idées en l'absence d'embauches), la plupart du temps, un **taux faible** est synonyme d'**efficacité**.

La fidélisation du personnel permet de bénéficier sur le long terme d'un véritable **effet d'apprentissage** (les opérations, les processus sont réalisés mieux et plus vite) et une meilleure **productivité**. Elle permet à l'entreprise de développer une forte culture d'entreprise et des projets sur le long terme avec des salariés investis.

Le coût d'un taux élevé

En revanche, un taux anormalement élevé peut s'avérer extrêmement **coûteux**, surtout lorsqu'un départ nécessite impérativement un remplacement.

Un départ non immédiatement remplacé entraîne tout d'abord une rupture dans la réalisation des tâches, ou au minimum un niveau de productivité moindre, s'il est remplacé. Ce départ, surtout pour les salariés les plus qualifiés et les plus investis dans l'entreprise, peut être nuisible à la qualité. De même, dans certaines situations, la clientèle peut être très attachée à un interlocuteur en particulier dont le départ peut entraîner l'arrêt des relations commerciales.

Le **remplacement** du salarié parti est également très coûteux et souvent mal connu des entreprises, car il regorge de coûts directs et surtout indirects ; coût du processus de **recrutement**, coût d'**intégration** du nouveau salarié (formation, équipement, etc.), productivité souvent faible au début. Ce coût peut même exploser en cas de mauvais recrutement.

Enfin, un **taux de turn-over soudainement en augmentation** risque d'amorcer un cercle vicieux en entraînant le départ de salariés supplémentaires. Le coût indirect du turn-over est alors démultiplié.

Comment réduire le turnover ?

Afin de réduire un turnover jugé trop élevé et problématique pour l'efficacité de l'entreprise, il est conseillé de procéder tout d'abord à une **analyse des causes de ces départs**.

L'objectif est de cerner les **éventuelles insatisfactions** ayant entraîné ce départ afin de procéder à un réajustement de la gestion des ressources humaines. Cette phase peut aboutir à une **amélioration des conditions de travail, de la clarté des perspectives de formation et d'évolution, de la qualité de la communication, etc.**

