

TAUX DE ROULEMENT : LES DOMMAGES COLLATÉRAUX

Par *Samuel Larochelle*

Le départ d'un employé, volontaire ou non, coûte en moyenne 0,5 à 2 fois son salaire. Les coûts du roulement de personnel peuvent donc faire perdre des centaines de milliers de dollars, voire des millions, à une entreprise. Sans compter l'impact néfaste sur sa réputation.

«Certaines entreprises aux conditions précaires (mauvais salaires, horaires difficiles, avantages sociaux inexistant) ont un taux de roulement élevé, car les gens trouvent tout simplement mieux ailleurs, explique Catherine Privé, présidente ALIA Conseil, firme spécialisée en gestion. J'ai déjà vu un taux de 25%, alors qu'on vise généralement autour de 4%.»

«Mais il faut faire attention. Des entreprises syndiquées ou des milieux de travail offrant de bonnes conditions peuvent avoir une bonne rétention du personnel, mais un taux de congés maladie très élevé. Les gens ne veulent pas quitter leur emploi, mais ils peuvent ne pas vouloir être là.»

Afin de calculer le taux de roulement d'une organisation, prenez le nombre d'employés qui ont quitté volontairement dans la dernière année - sans les départs à la retraite et les congés maternité -, divisez-le par le nombre d'employés total et multipliez par 100. Ainsi, une entreprise de 10 000 employés, dont 600 ont quitté durant l'année, aura un taux de roulement de 6%.

Si les 600 ex-employés gagnaient en moyenne 40 000\$ par année, les coûts de roulement oscillent entre 12 et 48 millions.

Les sources de dépenses provoquées par le roulement du personnel sont nombreuses: coûts associés à la fin d'emploi, poste vacant, heures supplémentaires, frais de recrutement, processus de sélection, formation, perte de productivité, délai dans la réalisation de projets, détérioration du climat de travail et de la motivation des employés, conflits de travail et poursuites judiciaires, augmentation des accidents de travail, etc.



Dans certains domaines, tels que le développement des affaires ou les TI, les coûts peuvent atteindre 4 fois le salaire de l'employé. Celui-ci possédant une quantité d'informations critiques ou une relation avec les clients qui peuvent être complexes à retrouver.

IMPACT SUR L'IMAGE DE L'ENTREPRISE

Les départs massifs ont également un impact majeur sur l'image d'une entreprise. «Un taux de roulement élevé peut créer des doutes sur la santé de l'organisation, souligne Mme Privé. Ça joue sur la perception des clients, des partenaires et des futurs employés. C'est encore plus virulent aujourd'hui, puisque les gens annoncent les changements d'emplois sur les médias sociaux. Par exemple, 900 personnes sur LinkedIn peuvent être au courant d'une démission et d'un nouveau travail en une minute.»

«Avant, les entreprises pouvaient mieux gérer les informations reliées aux départs et aux arrivées, précise-t-elle. Maintenant, les employés contrôlent le message. Les employeurs doivent donc tenter de pallier à la situation en faisant valoir leurs réussites et en peaufinant leur image de marque.»

Même si plusieurs employeurs font des entrevues de départ, il est souvent très difficile d'obtenir les vraies réponses des employés démissionnaires. «Ils veulent protéger leur futur professionnel, entretenir leur réseau et avoir de bonnes références. Certains ne font pas l'effort de dire la vérité, mais d'autres sont simplement passés à autre chose et ne ressentent pas le besoin de parler de leurs motivations.»

«L'explication la plus couramment donnée est qu'ils ont reçu une meilleure offre ailleurs, affirme la spécialiste. Mais pour se laisser séduire, ça prend une raison. Si on est satisfait et engagé face à notre organisation, on ne tendra pas l'oreille aux autres offres. Dans un contexte où les employés seraient questionnés par quelqu'un de neutre, la majorité mentionnerait un problème avec le supérieur immédiat, que ce soit un manque d'atomes crochus ou de disponibilités.»

Samuel LAROCHELLE. *Taux de roulement : les dommages collatéraux*. 28 avril 2014. Tiré du site de La Presse. [en ligne] : www.affaires.lapresse.ca/cv/201404/28/01-4761600-taux-de-roulement-les-dommages-collateraux.php