

Ce document a été développé en  
collaboration avec :



# **LE ROULEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE**

---

## **UN GUIDE DE TRAVAIL POUR :**

- **Calculer votre taux de roulement**
- **Évaluer l'impact financier de votre roulement**
- **Établir votre plan d'action**

**PROBLÉMATIQUE :** Le roulement de la main-d'œuvre représente des coûts substantiels qui affectent la productivité et la performance financière de votre organisation. Plusieurs moyens peuvent vous permettre de mieux sélectionner vos candidats et de les maintenir en emploi (révision de la stratégie, des méthodes et des outils de recrutement, évaluation et amélioration des programmes de formation, etc.). Toutefois, les coûts à prendre en considération, pour le développement de ces stratégies et programmes, sont également importants. Pour le gestionnaire, la difficulté se situe à deux niveaux : soit l'évaluation des coûts associés au roulement de la main-d'œuvre et l'identification des stratégies qui entraîneront un retour satisfaisant sur l'investissement.

**OBJECTIFS :** Le présent document est un guide de travail. Dans un premier temps, il vous permet de calculer combien vous coûtent le départ et le remplacement de vos employés, et ce, de manière à déterminer le montant que vous pouvez consacrer à vos efforts de rétention. Dans un deuxième temps, il vous propose une démarche pour pallier à un taux de roulement élevé.

**CONSEILS D'UTILISATION :** Étapes à suivre :

- 1) Calculer d'abord votre taux de roulement. Comparez-le à celui d'entreprises du même secteur d'activité et faites diverses analyses. Quel est le département le plus affecté? Le taux de roulement augmente-t-il après un an, deux ans, cinq ans de service? Y a-t-il certaines catégories d'emploi plus critiques?
- 2) Évaluez l'ensemble des coûts associés au roulement de votre main-d'œuvre. Vous devez identifier :
  - Les coûts de séparation;
  - Les coûts de vacance;
  - Les coûts de remplacement;
  - Les coûts de formation.
- 3) Prenez connaissance de la démarche proposée pour pallier un taux de roulement élevé.
- 4) Établissez votre propre plan d'action.

Note : Dans le calcul des coûts associés au roulement, le taux horaire représente le salaire de base majoré des bénéfices marginaux.

## **1) LE TAUX DE ROULEMENT, COMMENT LE CALCULER?**

---

|   |       |
|---|-------|
| <b>Taux de roulement</b>  |       |
| Nombre de départs au cours de la période<br>(nbre d'employés au début + nbre d'employés à la fin) | X 100 |
| _____   |       |
| 2   |       |

Le taux de roulement peut être ventilé selon certaines catégories : l'âge, le sexe, la catégorie d'emploi, l'ancienneté, etc.

Il est suggéré de ne pas inclure, dans le calcul, les licenciements massifs, les réductions dues à des fusions, le personnel temporaire et le roulement involontaire (mort, maladie, etc.).

Taux de roulement général :

\_\_\_\_\_

Taux de roulement par département :

\_\_\_\_\_

Taux de roulement selon différentes catégories d'emploi :

\_\_\_\_\_

Taux de roulement, etc.

\_\_\_\_\_

## 2) LE ROULEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE... LES COÛTS DIRECTS ET INDIRECTS

Le départ et le remplacement d'un employé engendrent des pertes directes et indirectes importantes pour l'organisation. Une brève analyse de l'ensemble des coûts associés au roulement nous démontre clairement que les sommes en jeu sont considérables. Il est donc essentiel de mettre en œuvre tous les moyens qui favoriseront la rétention des meilleures ressources.

### LES COÛTS DIRECTS

- Coûts associés à la séparation, à la fin d'emploi
- Coûts associés à la vacance, temps supplémentaire, etc.
- Coûts du processus de sélection, frais de recrutement, etc.
- Coûts de formation

### LES COÛTS INDIRECTS

- Perte de productivité de l'employé qui quitte, souvent insatisfait envers son travail
- Perte de productivité, erreurs et travaux incomplets lors de la période d'apprentissage
- Perte de productivité des employés en place, souvent sollicités par le nouvel employé
- Perte de savoir et de connaissances
- Délai dans la production et la réalisation de projets
- Détérioration du climat de travail, de la motivation des employés
- Conflits de travail, problèmes syndicaux et poursuites judiciaires
- Diminution de crédibilité de la personne responsable de l'embauche
- Pertes de crédibilité auprès du public et des investisseurs
- Pertes d'opportunités
- Perte de clientèle
- Augmentation du taux d'absentéisme
- Augmentation des accidents de travail
- Départs supplémentaires d'employés affectés par le roulement

Plusieurs études en font la preuve, le roulement du personnel engendre des coûts qui varient entre une demie et deux fois le salaire annuel des ressources qui quittent l'organisation.

NOTE : Le présent guide de travail est davantage orienté vers la comptabilisation des coûts directs, les coûts indirects étant plus difficiles à quantifier. Toutefois, ces derniers sont souvent plus élevés et se doivent d'être pris en considération dans l'estimation des coûts associés au roulement.

---

## **LE ROULEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE : LES ÉLÉMENTS DE COÛTS À CONSIDÉRER**

---

**1<sup>RE</sup> CATÉGORIE - LES COÛTS DE SÉPARATION**

- Temps requis par le superviseur pour préparer et réaliser l'entrevue de départ
- Temps requis par l'employé pour rencontrer son superviseur
- Temps requis par le personnel administratif pour fermer le dossier d'employé
- Paie de séparation versée à l'employé (si applicable)

**2<sup>E</sup> CATÉGORIE - LES COÛTS DE VACANCE**

- Heures supplémentaires requises par les employés
- Temps requis par du personnel temporaire (contrat, agence, etc.)
- Salaires et bénéfices épargnés en raison du poste vacant
- Autres coûts (perte de contrats, etc.)

**3<sup>E</sup> CATÉGORIE - LES COÛTS DE REMPLACEMENT**

- Coûts associés à la préparation du processus d'embauche (personnel administratif et ressource humaine)
- Coûts associés à l'affichage des postes (journaux, universités, etc.)
- Les coûts engendrés par le recours à des services externes de recrutement (agences de placement, chasseurs de têtes, etc.)
- Coûts associés à la réalisation des entrevues de sélection
- Coûts associés aux tests de sélection et aux examens médicaux
- Coûts associés à la prise de décision (réunions, vérification des références, etc.)
- Coûts associés à l'ouverture du dossier de l'employé
- Autres coûts (frais de déménagement, achat d'équipement de sécurité, etc.)

**4<sup>E</sup> CATÉGORIE - LES COÛTS DE FORMATION**

- Coûts associés à la documentation (manuel d'accueil et de formation, politiques, etc.)
- Coûts associés au programme de formation formel
- Coûts associés à la formation informelle, en cours de production
- Autres coûts (erreurs, travaux incomplets, etc.)

**1. LES COÛTS DE SÉPARATION**

■ Le temps requis par le superviseur et / ou le département des ressources humaines pour la réalisation de l'entrevue de départ

|                       |   |                      |               |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |

■ Le temps requis par l'employé lors de l'entrevue de départ

|                       |   |                      |               |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|

■ Le temps requis par le personnel administratif pour fermer le dossier de l'employé

|                       |   |                      |               |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |

■ La paie de séparation versée à l'employé (si applicable)

|       |               |
|-------|---------------|
| _____ | Total : _____ |
|-------|---------------|

Total : \_\_\_\_\_

**2. LES COÛTS DE VACANCE**

■ Heures supplémentaires requises par les employés

Employé : \_\_\_\_\_

|               |                     |   |                      |               |
|---------------|---------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre<br>_____ | d'heures :<br>_____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
|---------------|---------------------|---|----------------------|---------------|

Employé : \_\_\_\_\_

|               |                     |   |                      |               |
|---------------|---------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre<br>_____ | d'heures :<br>_____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
|---------------|---------------------|---|----------------------|---------------|

Employé : \_\_\_\_\_

|               |                     |   |                      |               |
|---------------|---------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre<br>_____ | d'heures :<br>_____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
|---------------|---------------------|---|----------------------|---------------|

■ Temps requis par du personnel temporaire (contrat, agence, etc.)

|       |              |               |
|-------|--------------|---------------|
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |

■ Salaires et bénéfices épargnés en raison du poste vacant (à soustraire)

|               |                     |   |                      |               |
|---------------|---------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre<br>_____ | d'heures :<br>_____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
|---------------|---------------------|---|----------------------|---------------|

■ Autres coûts (absentéisme, CSST, etc.)

|       |              |               |
|-------|--------------|---------------|
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |

Total : \_\_\_\_\_

**3. LES COÛTS DE REMPLACEMENT**

■ Les coûts associés à la préparation du processus d'embauche  
(Description du poste, définition du profil de qualifications, choix de sources de recrutement, préparation de l'offre d'emploi, préparation des entrevues de sélection, etc.)

**Ressources humaines**

|                       |   |                      |               |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|

**Autre personnel**

|                       |   |                      |               |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|

|                       |   |                      |               |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|

■ Les coûts associés à l'affichage des postes (journaux, revues spécialisées, Internet, etc.)

|       |              |               |
|-------|--------------|---------------|
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |

■ Les coûts engendrés par le recours à des services externes de recrutement (agences de placement, chasseurs de têtes, etc.)

|       |              |               |
|-------|--------------|---------------|
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |

■ Les coûts associés à la préparation et à la réalisation des entrevues de sélection

**Ressources humaines**

|                       |   |                      |               |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|

**Autre personnel**

|                       |   |                      |               |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|

|                       |   |                      |               |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|

Total : \_\_\_\_\_

**3. LES COÛTS DE REMPLACEMENT (SUITE)**

■ Les coûts associés aux tests de sélection et aux examens médicaux  
(matériel requis, frais de correction, frais de déplacement, etc.)

|       |              |               |
|-------|--------------|---------------|
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |

■ Les coûts associés à la prise de décision (temps requis pour l'évaluation des candidatures)

**Ressources humaines**

|                       |   |                      |               |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|

**Autre personnel**

|                       |   |                      |               |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|

|                       |   |                      |               |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|

■ Les coûts associés à l'ouverture du dossier de l'employé

**Ressources humaines**

|                       |   |                      |               |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|

**Autre personnel**

|                       |   |                      |               |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|

|                       |   |                      |               |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|

■ Les autres coûts

(achat d'équipement de sécurité, d'uniforme de travail, frais de déménagement, etc.)

|       |              |               |
|-------|--------------|---------------|
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |

Total : \_\_\_\_\_

**4. LES COÛTS DE FORMATION**

■ Les coûts associés à la documentation (manuel d'accueil, guide de formation, politiques, etc.)

|       |              |               |
|-------|--------------|---------------|
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |

■ Les coûts associés au programme de formation formel

**Formateur**

|                       |   |                      |               |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |

**Employé : \_\_\_\_\_**

|                       |   |                      |               |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|

■ Les coûts associés à la formation informelle, en cours de production

**Formateur**

|                       |   |                      |               |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |

**Employé : \_\_\_\_\_**

|                       |   |                      |               |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|
| Nbre d'heures : _____ | X | Taux horaire : _____ | Total : _____ |
|-----------------------|---|----------------------|---------------|

■ Les autres coûts (travaux incomplets, erreurs, etc.)

|       |              |               |
|-------|--------------|---------------|
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |
| _____ | Coût : _____ | Total : _____ |

Total : \_\_\_\_\_

| <b>LE COÛT TOTAL DU ROULEMENT</b> |  |
|-----------------------------------|--|
| 1. LES COÛTS DE SÉPARATION        |  |
| 2. LES COÛTS DE VACANCE           |  |
| 3. LES COÛTS DE REMPLACEMENT      |  |
| 4. LES COÛTS DE FORMATION         |  |
| <b>TOTAL</b>                      |  |

## COMMENTAIRES :

---

3) LA DÉMARCHE PROPOSÉE POUR PALLIER À UN TAUX DE ROULEMENT ÉLEVÉ

**1) DÉFINISSEZ LA PROBLÉMATIQUE LIÉE AU TAUX DE ROULEMENT**

Il s'agit ici de dresser le portrait de la situation, de bien cerner le problème.

- \_ Évaluez les coûts associés au roulement de la main-d'œuvre, utilisez les outils du présent guide.
- \_ Comparez votre taux de roulement avec d'autres entreprises du même secteur d'activité.
- \_ Analysez les cas les plus problématiques (divisions, catégories d'emploi, hommes / femmes, etc.).
- \_ Identifiez les situations prioritaires.

**2) PRENEZ CONNAISSANCE DES DIFFÉRENTES CAUSES DU ROULEMENT**

Les causes d'un taux de roulement élevé... quelques éléments de réflexion.

- \_ L'employé embauché est surqualifié ou sous-qualifié pour le poste.
- \_ Il y a eu une mauvaise description de l'emploi lors de l'entrevue.
- \_ La formation des nouveaux employés est inadéquate.
- \_ Il y a un manque d'intégration de l'employé lors de l'embauche.
- \_ L'emploi engendre peu de satisfaction envers le travail.
- \_ Le climat de travail n'est pas favorable.
- \_ Les possibilités d'avancement sont nulles.
- \_ Les relations employés / superviseurs sont difficiles.
- \_ Il n'y a pas de sécurité d'emploi.
- \_ L'orientation de la compagnie n'est pas claire.
- \_ Il y a incompatibilité entre l'employé et les valeurs de l'entreprise.
- \_ Le salaire et les avantages sociaux sont non concurrentiels.

**LA DÉMARCHE PROPOSÉE POUR PALLIER À UN TAUX DE ROULEMENT ÉLEVÉ (SUITE)**

---

**3) ANALYSEZ VOTRE STRATÉGIE ET VOS MÉTHODES DE RECRUTEMENT**

---

Souvent, on procède au recrutement en se contentant de processus sommaires ou même de simples références pour faire ses choix. Toutefois, afin d'optimiser le «fit» entre l'organisation et la personne embauchée, on se doit d'appliquer un processus de recrutement systématique.

Voici les étapes d'un processus de sélection structuré :

- La planification (description de la fonction / du profil de qualification, établissement des critères de performance, prévision du budget, choix du ou des modes de recrutement, répartition des tâches, etc.);
- La recherche de candidatures (identification des sources de recrutement, préparation d'une annonce);
- La présélection (premier tri des cv, analyse en profondeur);
- La sélection (analyse des informations biographiques et factuelles, entrevues de sélection, tests de sélection et mises en situation);
- La vérification des références;
- L'évaluation par des spécialistes;
- La prise de décision et l'offre d'engagement (le choix final, l'offre salariale, la lettre d'engagement, etc.).

---

**4) EXAMINEZ VOTRE SYSTÈME D'ÉVALUATION DU RENDEMENT ET VOS PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION**

---

Si vous êtes fier des contributions de vos employés, il faut prendre le temps de leur signifier votre reconnaissance. Dans le feu de l'action, les occasions d'échanger sont rares.

La rencontre de vos employés, dans le cadre d'un processus structuré d'évaluation du rendement, devient un moment privilégié de discussion vous permettant de faire le point sur divers éléments : performance, besoins de formation, objectifs de carrière, satisfaction envers le travail, salaire, etc. De plus, elle vous donne l'occasion de définir les plans d'action ainsi que les objectifs et attentes pour la prochaine année.

En fait, le processus d'évaluation du rendement vous donne l'occasion de stimuler l'engagement et la motivation de vos employés.

---

**LA DÉMARCHÉ PROPOSÉE POUR PALLIER À UN TAUX DE ROULEMENT ÉLEVÉ (SUITE)**

---

## 5) ÉVALUEZ VOTRE PROGRAMME DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT DES EMPLOYÉS

Un employé qui a du potentiel, n'acceptera pas de stagner. Si les opportunités d'apprendre et d'évoluer sont manquantes, il quittera l'entreprise.

Des investissements en formation, dans des programmes qui correspondent vraiment aux besoins des employés, sont gage de succès. Ils contribuent à augmenter la satisfaction des employés envers leur travail, leur productivité ainsi que leur sentiment d'appartenance envers l'entreprise.

**DE PLUS...**

- **Réalisez des entrevues de départ structurées afin de connaître les motifs réels de départ (sachez pourquoi vos employés décident de rester ou de quitter).**
- **Identifiez les aspects positifs qui font en sorte que les employés restent au sein de l'entreprise et mettez l'emphase sur ces éléments.**
- **Positionnez l'entreprise sur le marché.**
- **Reconnaissez de façon tangible les contributions des chacun.**
- **Incitez les employés à bouger et à apprendre, encouragez ceux qui ont du potentiel et favorisez les occasions d'évoluer au sein de l'entreprise.**
- **Utilisez les budgets de formation.**
- **Informez... informez... et communiquez, on ne communique jamais trop avec les employés, il ne faut pas hésiter à leur transmettre l'information disponible, à aller chercher leurs idées, etc.**

**4) VOTRE PLAN D'ACTION**

**ÉTAPES D'INTERVENTION**

---