

CH9 Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique

1. Pertinence

Un taux de turnover élevé peut révéler un certain degré d'inquiétude voire d'insatisfaction parmi les salariés de l'entreprise. Lorsque le turnover présente une répartition discontinue par sexe, tranche d'âge ou par catégorie professionnelle, cela indiquera de manière probable une difficulté manifeste au travail (pénibilité, démotivation etc.) pour une catégorie particulière de salariés.

Le turnover des salariés modifie notablement le capital humain et intellectuel de l'organisation : un taux de turnover élevé nuira à la productivité, à l'inverse un turnover faible montrera généralement un climat social favorable et de bonnes conditions de travail. Au-delà de ces conséquences qualitatives, le turnover induira des conséquences financières, directes ou indirectes (baisse du nombre de salariés, augmentation des dépenses de recrutement etc.).

Dans certains secteurs d'activité, des taux de turnover importants peuvent être considérés comme normaux, dans les cabinets d'audit par exemple, il existe un fort turnover des consultants juniors. Mais pour une majorité d'entreprises, le turnover est un facteur de dysfonctionnement. Comme le rappelle gerald Naro, « Il peut s'avérer coûteux (coûts de remplacement, de formation et d'apprentissage, coûts de la non vente, de perte de clientèle etc.), il peut être nuisible à la qualité et au service clientèle. Il existe des cas où la clientèle est très attachée à la stabilité des leurs interlocuteurs ».

2. Protocoles

- 2.1 Pour chacune des années que couvre le reporting, identifier l'effectif total, le nombre de départs, le nombre d'arrivées. L'effectif total comprend uniquement les salariés en CDI.
- 2.2 Calculer le taux d'attrition entre l'année 1 et l'année 2, entre l'année 2 et l'année 3, entre l'année 1 et l'année 3. Ce calcul est effectué grâce à la formule :

$$\frac{(\text{Nbre de départs} + \text{Nbre d'arrivées}) / 2}{\text{Effectif total}} \times 100$$

3. Règles d'interprétation et notation

TAUX D'ATTRITION	NOTE
Très faible : moins de 5%	20
Faible : de 5 à 10 %	15
Moyen : de 10 à 15 %	10
Élevé : de 15 à 20 %	5
Très élevé : au-delà de 20 %	0

4. Définitions

Turnover ou attrition

Le turn-over se définit comme la rotation de la main d'œuvre, mouvements d'entrée et de sortie des salariés, dans une entreprise. Il se mesure par le rapport entre le nombre d'entrées (ou de sorties) au cours d'une année et l'effectif total moyen.

5. Documentation et source

Tableau d'entrées et de sorties du personnel.

6. Références

ECHAUDEMAISON (Claude-Danièle), 2006, *Dictionnaire d'économie et de sciences sociale*, Paris, Nathan.

GRI Indicateurs & protocoles : Emploi, relations sociales et travail, version 3.0, p. 6.

NARO (Gérald), 2007, « Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting ».