

## FICHE PRATIQUE n° 1

### Calcul et analyse du turn-over

#### Définition :

- H Le turn over est le renouvellement de l'emploi ou ce qu'on appelle couramment la rotation de l'emploi. C'est donc le rythme de renouvellement des employés sur une période donnée.
- H Quand on parle d'un turn over important cela signifie que le rythme de renouvellement des effectifs est important et qu'elle connaît beaucoup de départs qui se sont suivis par des recrutements.
- H C'est un indicateur qui doit être étudié avec beaucoup de précision car il va décrire l'ambiance au travail mais aussi les coûts des départs et des arrivées de ces effectifs.
- H Le turn over est exprimé en pourcentage.

#### Formule de calcul :

$$\frac{(\text{Nb de départs} + \text{Nb d'arrivées}) \text{ pendant l'année } N/2}{\text{Effectif total au 1er janvier de l'année } N} \times 100$$

Il est impossible d'analyser le taux de turn-over seul et d'en tirer des conclusions.

Exemple : si le taux de turn-over est égal à 13%, en soi, il est impossible d'en conclure que le turn-over est élevé ou faible dans cette organisation, qu'il est un indicateur d'un potentiel problème, qu'il est révélateur d'un mauvais climat social...

Il est donc nécessaire de réaliser d'autres calculs et d'n croiser les résultats.

#### Autres données à prendre en compte :

- H Taux de turn-over de l'année précédente (voire des deux années précédentes)
- H Taux de départ = Nb de départs / Nb de salariés x 100
- H Taux de démission = Nb de démission / Nb total des départs x 100
- H Taux de licenciement = Nb de licenciement / Nb total des départs x 100
  - ⇒ Licenciements pour faute
  - ⇒ Licenciements économiques
- H Taux de fin de période d'essai = Nb de fin de période d'essai / Nb total des départs x 100
- H Taux de fin de CDD = Nb de fin de CDD / Nb total de CDD x 100



Chacune de ces données s'entend sur une période donnée.



Il est également nécessaire de croiser ces données avec d'autres données :

- H Hommes/Femmes
- H Par type de postes/métiers
- H Par service
- H Par statut (CDD/CDI ou cadre/non cadre)
- H Par zone géographique

En effet, le taux de turn-over global dans une organisation pourrait être « normal » (comparé à l'année précédente et eu égard au nombre de démission par exemple), en revanche pourrait être alarmant si on regarde le taux de turn-over des femmes, des cadres, des médicaux... ou inversement.

**D'autres paramètres sont également à prendre en compte :**

En interne :

- H L'absentéisme (absences injustifiées) = nb d'absence et durée des absences
- H Les absences pour maladie = nb d'absence et durée des absences
- H Les retards répétés/récurrents
- H L'ancienneté moyenne

En effet, un taux de turn-over relativement « faible » (comparé à l'année précédente et eu égard au nombre de démission par exemple) combiné à un taux d'absentéisme important pourrait être révélateur d'un mauvais climat social.

En externe :

- H Le taux de turn-over moyen dans des organisations similaires/comparables
- H Le marché du travail :
  - ⇒ Possibilités d'emplois similaires
  - ⇒ Compétences rares
  - ⇒ Salaires

En effet, si toutes les organisations similaires/comparables ont également un fort taux de turn-over, ce taux ne signifie pas nécessairement qu'il y a un problème interne mais peut révéler un marché du travail très tendu.