

Le turn-over a un coût !

La fidélisation des salariés : un bénéfice à long terme !¹

La rotation de l'emploi est un indicateur important pour les ressources humaines. Il donne une indication synthétique de l'ampleur des mouvements du personnel, ainsi que des coûts associés. Un turnover trop important dénote des problèmes de fidélisation de la main d'œuvre. Il est également générateur de certains risques comme la baisse de la qualité du travail, une désorganisation de l'entreprise, la détérioration de son l'image et en fin de compte une baisse du rendement global.

Les coûts liés au turnover sont connus. Nous pouvons les situer en éléments liés directement au recrutement : coûts RH de recrutement et de gestion des départs, perte du retour sur les investissements consentis pour recruter le personnel puis le former, coûts d'apprentissage... D'autres coûts (plus pernicieux) qui sont ceux qui précèdent les départs.

Si certains départs de membres du personnel sont liés directement à des développements de carrière, d'autres apparaissent par diminution de motivation et sont donc en lien avec des augmentations d'absentéisme, une forte présomption de présentéisme et des diminutions consécutives de rendement chez les autres membres des équipes concernées (raz-le-bol, gestion des absences, nécessité de réorganisation du travail...). De tels fonctionnements entraînent également des frais directs de gestion des ressources humaines.

Ainsi, il est possible de partir de l'hypothèse qu'une personne relevant d'un absentéisme de courte durée (1 à 5 jours) entraîne globalement une absence annuelle de 4% de son temps de travail (moyenne nationale), auquel s'ajoute une présomption de présentéisme de 8% et des répercussions sur les collègues estimées à 6% du salaire de la personne absente.

Sur ces bases, le tableau suivant² peut être élaboré (salaire mensuel de Fr. 4'000.-) :

Libellé	Sal base	En %	En CHF	En CHF annuel
Taux absentéisme	4'000.-	4%	160.-	2'080.-
Présentéisme	4'000.-	8%	320.-	4'160.-
Répercussion collègues	4'000.-	6%	240.-	3'120.-
Gestion Management et admin	8'000.-	5%	400.-	5'200.-
Total annuel				14'560.-

Le total annuel est bien entendu à multiplier en fonction de la durée de gestion du cas...

¹ source : <http://www.fondationface.org/wp-content/uploads/2013/11/serendipiteGuideATV-8.pdf> (consulté 01.2016)

² source : Isch Laurent, DRH pour ARODEMS, atelier des directrices et directeur ; Paudex, déc. 2015

Un départ peut faire perdre à l'entreprise entre la moitié du salaire annuel du démissionnaire et jusqu'à trois fois ce salaire pour une ressource clé.

	Coûts directs visibles	Coûts indirects cachés
Coûts du départ	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Entretien de départ ⇒ Charges administratives 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Perte de productivité ⇒ Perte de compétences ⇒ Impact sur le moral des collègues ⇒ Absentéisme dû à la recherche d'emploi
Coûts de remplacement	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Actualisation de la description de fonction ⇒ Frais de communication ⇒ Sélection et entretiens ⇒ Prime de cooptation ⇒ Négociation du salaire ⇒ Travail temporaire 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Perte de productivité ⇒ Impact sur la motivation ⇒ Perte de temps des RH et du manager ⇒ Opportunités perdues
Coûts d'intégration	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Frais administratifs ⇒ Examen médical ⇒ Frais de formation 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Durée d'apprentissage ⇒ Inexpérience ⇒ Impact sur l'image ⇒ Perte de temps du service ⇒ Baisse de la qualité ⇒ Différentiel d'efficacité

Au minimum, il est possible d'élaborer le tableau suivant (même cas que plus haut) :

Libellé	Base	Facteur	En CHF pour 1 cas
Coût de recrutement	4'000.-	Facteur de 3 frais de formation inclus	12'000.-
Introduction	1'000.-	1*	1'000.-
Perte de rendement	4'000.-	1 ^{er} mois : 40 % 2 ^e mois : 20 % 3 ^e mois : 0 %	1'200.-
Total			14'200.-

Un investissement dans la gestion des équilibres entre vie privée et vie professionnelle est source de bénéfices !

Lien : [Factsheet Proches aidants](#)