

Vous êtes-vous déjà posé la question à savoir pourquoi un employé choisit-il de travailler dans votre entreprise?

Par les temps qui courent, la main-d'œuvre se fait de plus en plus rare et être un employeur de choix peut vous éviter bien des maux de tête! Si vous connaissez les sources de motivation de vos employés, il sera plus facile de promouvoir votre entreprise, d'attirer des candidats et surtout de les garder! N'oubliez pas que la plus grande source de motivation pour un employé est l'importance qu'il attribue à son travail et l'environnement dans lequel il évolue.

D'autre part, il est important de connaître les motifs pour lesquels les employés quittent votre entreprise afin de mettre sur pied des moyens adéquats pour les garder. Ce chapitre vous suggère un outil pour calculer votre taux de roulement de personnel ainsi que des outils traitant de l'entrevue de départ, de la rétention et de la stabilisation de la main-d'œuvre.

## Analyse et calcul du taux de roulement

Le taux de roulement est une donnée essentielle lorsqu'on veut analyser la rétention et la stabilisation de la main-d'œuvre. C'est un indicateur utilisé couramment par les gestionnaires afin de mesurer la satisfaction des employés et de connaître les motifs pour lesquels ils quittent l'entreprise.

Il se calcule en prenant en considération les départs permanents et les embauches. Il peut s'effectuer sur une base mensuelle ou annuelle.

L'outil 28 vous permet de calculer le taux de roulement de votre main-d'œuvre sur une base mensuelle et annuelle. Pour ce faire, vous devez remplir les espaces jaunes. Avant de compléter le tableau, nous vous conseillons de lire les consignes de la colonne de droite.

Janvier			
1	Dossiers actifs début du mois	Cumulatif	
2	Embauches		0
3	Rappels		0
	Départs	0	0
	<b>Dossiers actifs fin du mois</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Taux de roulement</b>	0,0%	
Total des départs			
Motifs de départ		Cumulatif	
4	Expiration du droit de rappel		0
5	Départs volontaires		0
6	Retraites		0
7	Congédiements		0
8	Renvoi (période de probation)		0
9	Autres		0
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

- 1 Inscrivez le nombre de dossiers actifs représentant tous vos employés, au début du mois de janvier. Le nombre de dossiers actifs représente le nombre de dossiers ouverts et les dossiers qui sont en attente de rappel au travail.
- 2 Inscrivez le nombre d'embauches effectuées pendant le mois, soit le nombre de nouvelles personnes embauchées.
- 3 Inscrivez le nombre d'employés rappelés au travail qui ont déjà un dossier ouvert. Cette information n'a aucune influence sur le calcul du taux de roulement.
- 4 Indiquez le nombre d'employés ayant expiré leur droit de rappel durant le mois selon votre gestion ou selon votre convention collective.
- 5 Inscrivez le nombre de départs volontaires durant le mois.
- 6 Inscrivez le nombre d'employés ayant pris leur retraite durant le mois.
- 7 Inscrivez le nombre de congédiements durant le mois (congédiement disciplinaire ou administratif).
- 8 Inscrivez le nombre de renvois pendant la période de probation.
- 9 Inscrivez le nombre d'autres départs (décès...).

$$\text{Calcul du taux de roulement (mensuel)} = \frac{\text{Nombre de départs au cours du mois}}{\text{Dossiers actifs à la fin du mois}} \times 100$$

Plastiques Plast inc.

Analyse et calcul du taux de roulement

Janvier		Février		Mars		Avril		Mai		Juin	
Dossiers actifs début du mois	Cumulatif	Dossiers actifs début du mois	Cumulatif	Dossiers actifs début du mois	Cumulatif	Dossiers actifs début du mois	Cumulatif	Dossiers actifs début du mois	Cumulatif	Dossiers actifs début du mois	Cumulatif
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Embauches	0	Embauches	0	Embauches	0	Embauches	0	Embauches	0	Embauches	0
Rappels	0	Rappels	0	Rappels	0	Rappels	0	Rappels	0	Rappels	0
Départs	0	Départs	0	Départs	0	Départs	0	Départs	0	Départs	0
<b>Dossiers actifs fin du mois</b>	<b>0</b>	<b>Dossiers actifs fin du mois</b>	<b>0</b>	<b>Dossiers actifs fin du mois</b>	<b>0</b>	<b>Dossiers actifs fin du mois</b>	<b>0</b>	<b>Dossiers actifs fin du mois</b>	<b>0</b>	<b>Dossiers actifs fin du mois</b>	<b>0</b>
<b>Taux de roulement</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>Taux de roulement</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>Taux de roulement</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>Taux de roulement</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>Taux de roulement</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>Taux de roulement</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>Total des départs</b>		<b>Total des départs</b>		<b>Total des départs</b>		<b>Total des départs</b>		<b>Total des départs</b>		<b>Total des départs</b>	
<b>Motifs de départ</b>	<b>Cumulatif</b>	<b>Motifs de départ</b>	<b>Cumulatif</b>	<b>Motifs de départ</b>	<b>Cumulatif</b>	<b>Motifs de départ</b>	<b>Cumulatif</b>	<b>Motifs de départ</b>	<b>Cumulatif</b>	<b>Motifs de départ</b>	<b>Cumulatif</b>
Expiration du droit de rappel	0	Expiration du droit de rappel	0	Expiration du droit de rappel	0	Expiration du droit de rappel	0	Expiration du droit de rappel	0	Expiration du droit de rappel	0
Départs volontaires	0	Départs volontaires	0	Départs volontaires	0	Départs volontaires	0	Départs volontaires	0	Départs volontaires	0
Retraites	0	Retraites	0	Retraites	0	Retraites	0	Retraites	0	Retraites	0
Congédiements	0	Congédiements	0	Congédiements	0	Congédiements	0	Congédiements	0	Congédiements	0
Renvoi (période de probation)	0	Renvoi (période de probation)	0	Renvoi (période de probation)	0	Renvoi (période de probation)	0	Renvoi (période de probation)	0	Renvoi (période de probation)	0
Autres	0	Autres	0	Autres	0	Autres	0	Autres	0	Autres	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>Total</b>	<b>0</b>

Juillet		Août		Septembre		Octobre		Novembre		Décembre	
Dossiers actifs début du mois	Cumulatif	Dossiers actifs début du mois	Cumulatif	Dossiers actifs début du mois	Cumulatif	Dossiers actifs début du mois	Cumulatif	Dossiers actifs début du mois	Cumulatif	Dossiers actifs début du mois	Cumulatif
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Embauches	0	Embauches	0	Embauches	0	Embauches	0	Embauches	0	Embauches	0
Rappels	0	Rappels	0	Rappels	0	Rappels	0	Rappels	0	Rappels	0
Départs	0	Départs	0	Départs	0	Départs	0	Départs	0	Départs	0
<b>Dossiers actifs fin du mois</b>	<b>0</b>	<b>Dossiers actifs fin du mois</b>	<b>0</b>	<b>Dossiers actifs fin du mois</b>	<b>0</b>	<b>Dossiers actifs fin du mois</b>	<b>0</b>	<b>Dossiers actifs fin du mois</b>	<b>0</b>	<b>Dossiers actifs fin du mois</b>	<b>0</b>
<b>Taux de roulement</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>Taux de roulement</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>Taux de roulement</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>Taux de roulement</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>Taux de roulement</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>Taux de roulement</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>Total des départs</b>		<b>Total des départs</b>		<b>Total des départs</b>		<b>Total des départs</b>		<b>Total des départs</b>		<b>Total des départs</b>	
<b>Motifs de départ</b>	<b>Cumulatif</b>	<b>Motifs de départ</b>	<b>Cumulatif</b>	<b>Motifs de départ</b>	<b>Cumulatif</b>	<b>Motifs de départ</b>	<b>Cumulatif</b>	<b>Motifs de départ</b>	<b>Cumulatif</b>	<b>Motifs de départ</b>	<b>Cumulatif</b>
Expiration du droit de rappel	0	Expiration du droit de rappel	0	Expiration du droit de rappel	0	Expiration du droit de rappel	0	Expiration du droit de rappel	0	Expiration du droit de rappel	0
Départs volontaires	0	Départs volontaires	0	Départs volontaires	0	Départs volontaires	0	Départs volontaires	0	Départs volontaires	0
Retraites	0	Retraites	0	Retraites	0	Retraites	0	Retraites	0	Retraites	0
Congédiements	0	Congédiements	0	Congédiements	0	Congédiements	0	Congédiements	0	Congédiements	0
Renvoi (période de probation)	0	Renvoi (période de probation)	0	Renvoi (période de probation)	0	Renvoi (période de probation)	0	Renvoi (période de probation)	0	Renvoi (période de probation)	0
Autres	0	Autres	0	Autres	0	Autres	0	Autres	0	Autres	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>Total</b>	<b>0</b>

Taux de roulement sur une base annuelle

#DIV/0!

## Entrevue de départ

### Objectif de l'outil :

L'entrevue de départ vous permettra de comprendre les raisons profondes qui motivent vos employés à quitter votre entreprise. Cette entrevue vous supportera également dans l'identification des différentes raisons influençant un employé à quitter son emploi. En tant que gestionnaire, il est primordial de les connaître.

Lorsque vous avez un taux de roulement de main-d'œuvre élevé, il est important de savoir si ces départs ont été causés par les pratiques de gestion de votre entreprise ou par les valeurs qui y sont véhiculées. Une fois que vous avez identifié les raisons qui motivent les départs d'employés, il est tout à votre avantage de mettre en place des actions bien ciblées favorisant la rétention de la main-d'œuvre.

## PLASTIQUES PLAST INC.

### Entrevue de départ

Nom de l'employé : \_\_\_\_\_

Poste occupé : \_\_\_\_\_

Supérieur immédiat : \_\_\_\_\_

Intervieweur : \_\_\_\_\_ Date de l'entrevue : \_\_\_\_\_

Pourquoi désirez-vous quitter l'entreprise?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Changement de carrière            | <input type="checkbox"/> Fin de contrat             |
| <input type="checkbox"/> Retour aux études                 | <input type="checkbox"/> Retraite                   |
| <input type="checkbox"/> Manque de possibilité de carrière | <input type="checkbox"/> Salaire trop bas           |
| <input type="checkbox"/> Difficulté avec l'organisation    | <input type="checkbox"/> Pas heureux dans mon poste |
| <input type="checkbox"/> Difficulté avec mon superviseur   | <input type="checkbox"/> Autres raisons             |

Poste(s) occupé(s) depuis votre entrée en fonction :

Poste(s)	Durée

Quelles connaissances et compétences avez-vous développées durant votre emploi au sein de l'entreprise?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Qu'est-ce que vous auriez aimé changer dans votre travail?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Advenant une ouverture de poste, aimeriez-vous que votre candidature soit considérée de nouveau?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



### Analyse de la rétention de la main-d'œuvre

La rétention de la main-d'œuvre est un élément crucial dans les activités de gestion des ressources humaines. Évidemment, vous devez garder en mémoire que la meilleure façon de garder vos employés est de donner un sens au travail qu'ils accomplissent et ce, dans un processus d'amélioration de la qualité de vie au travail. **Chacune de vos actions**, en ce qui touche la gestion des ressources humaines, **a des impacts directs sur la rétention de votre main-d'œuvre.**

Voici quelques exemples qui favorisent la rétention de la main-d'œuvre :

- *Lors d'une absence, une mauvaise planification de main-d'œuvre aura comme impact qu'un employé devra effectuer le travail d'un collègue. Si cette situation se produit régulièrement, l'employé vivra des frustrations.*
- *Des tâches mal définies peuvent générer des frustrations et du mécontentement chez les employés.*
- *Un manque de rétroaction peut nuire à la motivation des troupes.*
- *Le manque de reconnaissance et de motivation résulte en une augmentation du taux d'absentéisme.*
- *Un employé qui ressent que son travail n'apporte aucune contribution à la réussite de l'entreprise est plus souvent enclin à quitter son emploi.*

Bref, plusieurs raisons peuvent motiver un employé à quitter votre entreprise. Comme vous le savez, le salaire peut influencer votre taux de rétention. Par contre, il est important de se rappeler que celui-ci n'est qu'un des éléments de la rétention de main-d'œuvre.

L'outil qui suit est un questionnaire conçu pour vous aider à pousser plus loin la réflexion. Vous pouvez le compléter en équipe avec les gestionnaires de votre entreprise. La deuxième étape de cette réflexion est de mettre sur pied un plan d'action pour améliorer la gestion des ressources humaines et des opérations dans l'entreprise.

**Mise en garde :** Si vous décidez de passer à l'action, d'adapter le questionnaire (outil # 30) et de le distribuer à l'ensemble des employés, il est important de réaliser que des attentes peuvent se créer parmi les employés. Il est important de préparer un plan d'action en fonction des résultats obtenus ainsi que de planifier une rencontre avec les employés afin de les informer du plan d'action et du résultat des réponses au questionnaire.

**Questionnaire d'évaluation de la rétention de la main-d'œuvre**

Questions de réflexion	Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Le processus de communication est efficace et tous les employés reçoivent l'information les concernant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Lors d'une embauche ou d'un mouvement de main-d'œuvre, une période d'intégration est prévue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Lors de l'embauche d'un nouvel employé, la période d'intégration est respectée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La période de formation sur les nouveaux postes de travail est respectée et les critères de qualité sont clairement déterminés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Les absences sont bien gérées et ne causent pas de retard à la production.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. La planification de la main-d'œuvre est structurée et les besoins de main-d'œuvre sont comblés dans des délais raisonnables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Les employés démontrent un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. L'évaluation de rendement s'effectue de façon rigoureuse et les employés se sentent supportés dans leur développement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Les employés sont à l'aise de suggérer des idées d'amélioration et les gestionnaires effectuent un suivi sur les suggestions reçues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Lorsqu'un employé a besoin de discuter d'un problème, il sait à qui s'adresser et il obtient une écoute de qualité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Les employés travaillent de façon sécuritaire en respectant les règles de sécurité établies.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Les gestionnaires connaissent les problèmes rencontrés par les employés dans l'exécution de leur travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Merci de votre collaboration!**