

Altaiys

Guide :

Les outils du Recrutement

Gestion du turnover

Table des matières

Introduction.....	3
Les indicateurs de turnover.....	3
Aspects démographiques.....	3
Combinaison d'indicateurs.....	4
Pression, stress.....	4
Le contenu du poste.....	4
L'environnement extérieur.....	5
Le niveau de satisfaction.....	5
La rémunération.....	6
Le management direct.....	6
Les collègues.....	7
Autres indicateurs.....	7
Conclusion.....	8

Introduction

Ce guide rassemble un nombre de données issues d'études analytiques sur le sujet du turnover et ses causes. Nous proposons dans un premier temps de parcourir les signaux d'alerte ou prédicteurs qui contribuent au phénomène de turnover. Nous verrons que ceux-ci couvrent des considérations aussi vastes que les aspects démographiques, des informations liées au contenu du poste, le niveau de satisfaction, de rémunération et bien plus. Dans un second temps, nous démontrons que l'analyse de l'historique peut être exploitée de manière à prédire et anticiper au mieux ce turnover et déployer des politiques et actions RH proactives dans le but de limiter ce phénomène particulièrement couteux pour les entreprises.

Les indicateurs de turnover

Aspects démographiques

Les variables démographiques comprennent des indicateurs ou prédicteurs significatifs de turnover. De plus, ces variables, frisant souvent l'évidence, sont accessibles et simples à mesurer.

- Le statut marital : les gens mariés sont moins susceptibles de quitter leur job en comparaison avec les célibataires, ce qui a du sens puisque les responsabilités personnelles limitent la prise de risque
- Le nombre d'enfants : en ligne avec l'indicateur précédent, les parents ont tendance à rester en poste, notamment lorsque les enfants sont en bas âge
- L'âge : de manière évidente et phénomène de plus en plus prononcé avec l'arrivée des Millenials, les jeunes sont bien plus susceptibles de partir pour une autre opportunité
- La durée en poste : l'indicateur le plus pertinent est l'expérience dans la société. L'analyse de grandes quantités de données montre que les employés sont plus susceptibles de partir dans leur 4ème ou 5ème année, plutôt que la 1ère année. En effet, les employés évitent d'être perçus comme changeant trop rapidement d'entreprise ou même de poste et s'assurent d'occuper leur poste quelques années de manière très majoritaire. Lorsque les employés franchissent le cap des 5-6 ans dans la société, ils deviennent beaucoup moins 'à risque' de partir
- L'opportunité ou risque de mobilité du conjoint
- Il est important de rappeler que l'ensemble de ces paramètres sont facilement accessibles pour analyse dans le SIRH.

Combinaison d'indicateurs

Il faut également relativiser ces indicateurs individuels et éviter de les considérer indépendamment. En effet, la combinaison de certains d'entre eux permet d'affiner le risque et la prédiction associée à un employé donné. Pour exemple, le statut marital ou le nombre d'enfants pèsent plus dans la décision pour les employés les plus jeunes. En d'autres termes, une variable peut affecter une autre. Une solution SIRH complète et avancée permet d'identifier les paramètres ainsi que les combinaisons ayant le plus d'impact sur le turnover.

Pression, stress

La pression dite négative contribue au fait que les employés quittent leur poste. Cette étude a montré que les facteurs de stress et de pression contribuent au turnover à hauteur de 10%. Les indicateurs sont les suivants :

- La clarté du poste : des rôles et fonctions bien définis contribuent à moins de stress alors que l'ambiguïté des responsabilités est source de situations compliquées
- Le conflit de responsabilités : ce type de situation a lieu lorsqu'un employé est supposé réaliser des fonctions redondantes avec un autre poste
- Le surdimensionnement du poste : les employés ont besoin de ressources (temps, autonomie, budget, formation) afin d'assumer leur fonction. Un manque de ressources peut résulter entre une inadéquation entre le rôle et les moyens. Ceci peut avoir pour conséquence un turnover.
- Le stress général

La question est comment mesurer le stress. Les descriptions de poste sont un aspect. Certains éléments liés aux conditions mentionnées ne sont pas toujours évidents à mesurer ; mais ceci ne relève pas de l'impossible. Le stress général ou ambiant est difficile à mesurer ; mais des processus adaptés peuvent être mis en place. En effet, des outils agiles tels que le feedback, par exemple, permet aux employés de s'exprimer de manière régulière ; ces types d'enquêtes ou de processus permettent de prendre le pouls de l'organisation.

Le contenu du poste

- Le contenu du poste réfère à la manière dont les employés vont 'vivre' leur rôle. Les paramètres à considérer sont les suivants :

- La routine : peu nombreux sont les employés qui apprécient faire et refaire la même chose jour après jour. Un degré élevé de systématisation des tâches est associé à des gains de productivité mais également de turnover.
- Les opportunités de promotion : les employés sont moins susceptibles de quitter leur entreprise lorsqu'ils ont une chance de promotion ou de développement professionnel

Comment mesurer la qualité du contenu d'un poste ? Le meilleur moyen, une fois encore, est de recourir à des enquêtes pertinentes ou des feedbacks qui, correctement analysés et exploités, permettront d'identifier des signaux faibles le plus en amont possible.

L'environnement extérieur

Les gens ont tendance à comparer leur propre situation à celle des autres. Ceci s'applique naturellement aux considérations professionnelles. Des variables à considérer sont alors les suivantes :

- Les opportunités de carrières extérieures : les employés sont moins 'à risque' de partir lorsque les opportunités sont faibles en nombre, évidemment.
- La comparaison aux alternatives de carrière : le fait qu'il y ait de nombreuses opportunités à l'extérieur ne signifie pas que les employés quitteront leur poste, surtout lorsque les conditions sont satisfaisantes. Leur poste actuel peut alors devenir une 'cage dorée'. A contrario, il faudra que les conditions offertes à l'extérieur soient suffisamment alléchantes pour leur faire faire le pas.

Comment mesurer l'environnement extérieur ? Les sociétés de conseil en management ont accès à de grandes quantités de données concernant les postes et conditions associées dans les entreprises. Ces données permettent de comprendre précisément l'offre et la demande pour telle ou telle position. Vous pouvez dresser un indicateur de risque de turnover plus ou moins élevé fonction du profil et de la popularité associée dans le marché.

Le niveau de satisfaction

La satisfaction est évidemment un autre indicateur permettant de mieux prédire le turnover.

- La satisfaction liée au poste : il est aisé de mesurer cet aspect au regard d'enquête ou directement via l'entretien annuel ou professionnel
- L'alignement entre les attentes liées au poste et la réalité : plus les attentes sont en phase avec la réalité, plus l'employé se sentira heureux dans son poste. Ces attentes

peuvent comprendre le niveau de responsabilité mais également l'environnement de travail, la flexibilité proposée par l'employeur, etc.

- L'engagement employé : il s'agit de l'implication de l'employé dans ses fonctions

Comment mesurer ces paramètres subjectifs ? Le moyen efficace est de recourir à des enquêtes pertinentes ou analyses de sentiment qui, correctement analysées et exploitées, permettront d'identifier des signaux faibles le plus en amont possible. Les données extraites lors des entretiens, feedback ou évaluations 360° sont également autant d'indicateurs disponibles dans le SIRH et prêtes à être exploitées afin d'identifier des alertes le plus en amont possible.

La rémunération

Le niveau de rémunération est souvent considéré comme un prédicteur majeur du risque de turnover. Cependant, ceci n'est pas aussi vrai comme l'ont démontré multiples études et la pyramide de Maslow. En fait, la rémunération est un prédicteur peu significatif au regard des intentions de départ des employés. Les aspects suivants peuvent être considérés :

- Satisfaction liée à la rémunération : les gens aiment se comparer. Les employés sont plus susceptibles de partir lorsqu'un collègue à même qualification gagne plus. C'est donc bien la satisfaction liée à la paie qu'il faut considérer.
- L'équité ou la parité : le sentiment d'injustice peut souvent inciter des employés à quitter l'entreprise afin de trouver des conditions plus « justes ».

Encore une fois, ces données sont disponibles dans les systèmes à disposition des Ressources Humaines. Un outil d'analyse et de gestion de la rémunération pertinent permet d'identifier des situations où un employé peut être mesuré par rapport à son environnement direct ou même le marché afin d'éviter des situations où la parité ou l'équité ne seraient pas respectées.

Le management direct

Un adage, confirmé par la recherche, dit que "les gens quittent leurs managers, pas nécessairement l'entreprise ». Des indicateurs pertinents sont :

- La satisfaction liée au manager : un employé en phase avec son manager aura beaucoup plus de chances de rester en poste

Une fois encore, une exploitation pertinente et judicieuse des éléments rassemblés lors d'entretiens, d'évaluation ou même d'enquêtes peuvent amener à des constatations évidentes concernant la satisfaction des employés vis-à-vis de leur manager.

Les collègues

Souvent, des employés partiront afin d'éviter des situations compliquées avec des collègues. L'atmosphère, l'esprit d'équipe sont alors des indicateurs à surveiller de près :

- Cohésion du groupe : une cohésion forte implique un turnover plus faible
- Satisfaction d'équipe : une atmosphère d'équipe positive participera nécessairement à un turnover plus faible

Une fois encore, ces 'sentiments' peuvent être analysés et extraits d'enquêtes pertinentes via un outil de feedback, par exemple, au niveau de chaque équipe afin d'en prendre le pouls.

Autres indicateurs

Il existe également un grand nombre de facteurs qui peuvent être des signaux plus ou moins forts de turnover potentiel tels que :

- L'heure d'arrivée au travail : les employés systématiquement en retard correspondent souvent à une population souffrant de démotivation, ce qui s'avère être une alerte de départ
- L'absentéisme : les gens régulièrement absents sont plus susceptibles de quitter l'entreprise
- La performance : les employés présentant des performances faibles sont plus 'à risque' de partir. Attention également aux employés qui surperforment constamment car ils peuvent être en manque de challenge.

La plupart de ces indicateurs sont à disposition. L'absentéisme est nécessairement répertorié dans le système ainsi que les performances au travers des diverses évaluations et entretiens.

Conclusion

Les constats réalisés nous amènent à la conclusion que l'exploitation de données à disposition des Ressources Humaines permettent de dresser des indicateurs très pertinents concernant la probabilité que les employés restent en poste ou soient plus à risque de quitter l'entreprise.

En effet, les informations démographiques mais aussi les entretiens de tout type, les évaluations 360°, les feedbacks ainsi que les enquêtes de satisfaction rassemblent toutes les informations exploitables. Aujourd'hui, une solution SIRH agile et avancée aide également à traiter ces données plus rapidement et à identifier des signaux clés.