

Le roulement de personnel correspond au taux selon lequel un employeur gagne et perd des employés. À ce jour, deux études officielles de Statistique Canada ont fourni des données sur le roulement de personnel au sein des entreprises canadiennes : le Fichier de données longitudinales sur la main-d'œuvre (FDLMO) et l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE). Le FDLMO mesure l'évolution des taux de mises à pied en les divisant en trois catégories : les démissions, les mises à pied et les autres types de cessation d'emploi. Cependant, il ne fournit pas de données propres au secteur du tourisme. Quant à l'EMTE, elle n'est plus mise à jour et les plus récentes données publiées concernent l'année 2005. À cette époque, le taux de roulement pour l'ensemble des secteurs d'activité au Canada était de 19,9 %, tandis que celui du secteur touristique s'établissait à 37,7 %. L'EMTE mesurait le taux de roulement total du secteur touristique, ce qui regroupait tous les départs d'employés, sans égard à la raison du départ. Étant donné que les propriétaires d'entreprise ont tendance à s'intéresser davantage aux taux de roulement volontaire – c'est-à-dire aux employés qui quittent leur emploi pour des raisons autres que la retraite, une grève ou un lock-out –, le CCRHT a décidé de recueillir de l'information récente sur les taux de roulement volontaire et involontaire dans le cadre de l'Étude sur la rémunération au sein du secteur touristique 2010. Les questions du sondage ont été validées par les membres du forum Parlons travail, à qui nous avons demandé de répondre à chacune d'elles et d'évaluer à quel point elles étaient claires et compréhensibles. Cet exercice a non seulement permis de valider les questions, mais également de calculer les taux de roulement du personnel dans les entreprises des membres du forum. Quarante-deux pour cent des membres du forum considèrent que la connaissance des taux de roulement volontaire dans leur secteur d'activité leur serait très utile, tandis que 45 % d'entre eux pensent qu'elle leur serait plutôt utile. Plus de 90 % des membres du forum ont indiqué que les questions posées étaient claires et compréhensibles. Nous avons donc inclus les questions suivantes dans notre étude sur la rémunération :

1. En 2009, combien d'employés saisonniers, à temps partiel et à plein temps ont travaillé pour votre entreprise durant la période la plus achalandée (saison de pointe) ?
2. En 2009, combien d'employés saisonniers, à temps partiel et à plein temps ont travaillé pour votre entreprise durant la période la moins achalandée (hors saison) ?
3. En 2009, combien d'employés saisonnier, à temps partiel et à temps plein ont quitté volontairement leur emploi en tout temps durant l'année (saison de pointe ou hors saison) ?
4. En 2009 (en saison de pointe et hors saison), combien d'employés saisonnier, à temps partiel et à plein temps ont été congédiés involontairement ? Le congédiement involontaire signifie les employés qui ont été congédiés en raison de leur mauvais rendement ou des mises à pied en raison de réductions budgétaires ou de contraintes financières.

Nous avons également demandé aux membres du forum de dresser une liste des raisons pour lesquelles les employés quittent leur emploi, puis nous leur avons demandé s'il était possible d'indiquer le nombre exact d'employés qui avaient démissionné au cours de la dernière année pour chacune des raisons mentionnées. Selon les réponses obtenues, il est évident que certaines causes de roulement sont plus faciles à cerner que d'autres. Plus de la moitié (56 %) des membres du forum ont pu indiquer très exactement le nombre d'employés ayant quitté leur emploi pour retourner à l'école, tandis que seulement 18 % d'entre eux ont pu dire qu'un employé avait démissionné pour manque de possibilités d'avancement professionnel ou en raison d'une surcharge de travail ou du stress (16 %).

Dans quelle mesure vous pourriez indiquer avec précision le nombre d'employés qui ont quitté leur emploi avec votre compagnie ou organisation pour chacune des raisons mentionnées sur la liste.

	Très exacte- ment	Plutôt exacte- ment	Pas exacte- ment du tout	s. o.
Retour à l'école	56 %	24 %	4 %	16 %
Salaire plus élevé offert par une autre entreprise du secteur touristique	20 %	35 %	24 %	22 %
Salaire plus élevé offert par une autre entreprise en dehors du secteur touristique	35 %	35 %	15 %	16 %
Emploi ne permet pas d'exploiter ses compétences et habiletés	20 %	20 %	29 %	31 %
Manque de possibilités d'avancement professionnel	18 %	36 %	16 %	35 %
Réduction de personnel, licenciement	40 %	16 %	9 %	35 %
Retraite	45 %	9 %	15 %	31 %
Responsabilités relatives à la famille ou aux enfants	18 %	31 %	24 %	27 %
Surcharge de travail, stress	16 %	29 %	31 %	24 %
Départ volontaire en raison d'une mésentente avec le supérieur	24%	27%	18%	31%

Ces conclusions viennent confirmer l'importance de fixer une entrevue de départ avec les employés démissionnaires afin d'établir la raison de leur départ. Idéalement, l'entrevue devrait être réalisée par une personne neutre, telle qu'un gestionnaire des ressources humaines, de manière à établir les causes de roulement au sein de l'entreprise et de pouvoir réduire celui-ci.

Les réponses des membres du forum ont clairement indiqué que les causes de cessation d'emploi n'étaient pas toutes facilement identifiables. Compte tenu de cette conclusion, nous avons divisé la question pour en créer deux : une sur le roulement volontaire, l'autre sur le roulement involontaire. Les causes les plus difficiles à cerner n'ont pas été incluses dans l'étude sur la rémunération.

Taux de roulement dans les entreprises des membres du forum Parlons travail

Nous avons calculé les taux de roulement moyens dans les entreprises des membres du forum selon leurs réponses. Les résultats sont présentés dans le tableau qui suit. Étant donné que ces taux sont calculés à partir d'un échantillon restreint, il faut les interpréter avec prudence. Dans le cadre de l'Étude sur la rémunération au sein du secteur touristique 2010, deux mille entreprises seront sondées, ce qui permettra d'obtenir des taux de roulement par sous-secteur et par province.

Les taux de roulement sont calculés à l'aide de la formule qui suit :

$$\frac{\text{Nombre de départs d'employés durant l'année}}{\text{Nombre moyen d'employés}} \times 100 = \text{Taux de roulement total}$$

Nota : Pour calculer le taux de roulement volontaire, il suffit d'utiliser seulement le nombre d'employés qui ont quitté leur emploi de façon volontaire au cours de l'année. Pour calculer le taux de roulement involontaire, il faut effectuer le calcul avec le nombre d'employés mis à pied durant l'année.

Pour obtenir le nombre moyen d'employés, il suffit d'additionner le nombre d'employés de la période la plus occupée de l'année (haute saison) et le nombre d'employés de la période la plus tranquille (basse saison), puis de diviser le résultat par deux. Dans les entreprises des membres du forum, on retrouve en moyenne 40 employés saisonniers, 20 employés à temps partiel et 87 employés à temps plein. Les membres du forum ont aussi indiqué le nombre d'employés qui ont quitté leur entreprise au cours de l'année 2009, que ce soit de façon volontaire ou non, ce qui a permis aux responsables de l'étude de calculer les taux de roulement total, volontaire et involontaire. On a aussi pu diviser les départs selon le statut des employés concernés. C'est parmi les employés à temps plein et à temps partiel que l'on constate les plus hauts taux de départs volontaires qui représentent parfois plus de 100 démissions au cours d'une même année. En excluant les employés saisonniers, le nombre d'employés congédiés a tendance à être moins élevé que le nombre d'employés démissionnaires. Le taux de roulement global des entreprises des membres du forum s'élève à 25,9 %.

	Taux de roulement volontaire	Taux de roulement involontaire	Taux de roulement total
Employés saisonniers	12.5 %	17.5 %	30.0 %
Employés à temps partiel	33.3 %	10.0 %	43.3 %
Employés à temps plein	13.8 %	4.6 %	18.4 %

L'importance des taux de roulement

Il est important de gérer le roulement de personnel. Bien que l'on ne puisse jamais éliminer complètement le roulement volontaire, sa réduction peut avoir une incidence majeure sur les profits d'une entreprise. Le roulement coûte cher et se traduit par une diminution des recettes de ventes ainsi que par une augmentation des dépenses de recrutement, d'embauche et de formation. Pour déterminer la valeur réelle en dollars de ces coûts de base, vous pouvez utiliser le [Calculateur du taux de roulement du personnel](#), conçu par le CCRHT. Cependant, les coûts accessoires tels que ceux liés à la perte de productivité sont difficiles à mesurer. Ceux-ci peuvent devenir particulièrement élevés lors de l'embauche d'un nouvel employé qui a tout à apprendre pour remplacer un employé de longue date. Une étude réalisée en 2000 auprès d'employés de la réception d'hôtels avec services complets de New York et de Miami révèle que le coût de la perte de productivité représente entre 55 % et 69 % du coût total du roulement de personnel.

La connaissance des tendances qui prévalent dans le secteur du tourisme permettra aux employeurs de se comparer à leurs concurrents. Grâce au travail préliminaire réalisé par les membres du forum Parlons travail, il sera possible de publier des résultats détaillés sur les taux de roulement au sein des entreprises touristiques dans [l'Étude sur la rémunération au sein du secteur touristique 2010](#), à paraître au printemps 2011.

À PROPOS DE LA PRÉSENTE ÉTUDE

Les rapports du comité Parlons travail sont rédigés uniquement par le CCRHT et ne reflètent pas les opinions d'Ipsos. Pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet, veuillez visiter le www.cthrc.ca

Pour devenir membre, il suffit de visiter le site : https://iaf.ipsos.ca/iaf/cthrc/ctrhc_splash_e.html

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada



CANADIAN TOURISM
HUMAN RESOURCE
COUNCIL

CONSEIL CANADIEN DES
RESSOURCES HUMAINES
EN TOURISME

Tous droits réservés © Conseil canadien des ressources humaines en tourisme 2011

Canada

Financé par le gouvernement du Canada par l'entremise du Programme des conseils sectoriels