

## **Quelques remarques sur le concept de roulement du personnel** **Notes on the Concept of Personnel Turnover**

Gérald Fortin

Volume 13, numéro 2, avril 1958

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1022438ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1022438ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Résumé de l'article

Dans cet article, l'Auteur souligne le fait que la notion traditionnelle et courante de roulement du personnel (turnover) ne permet pas de déterminer les causes de ce phénomène industriel ni d'en évaluer précisément le coût. Suit la description d'une formule plus analytique et plus utile.

### Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer cet article

Fortin, G. (1958). Quelques remarques sur le concept de roulement du personnel. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 13(2), 146–153.  
<https://doi.org/10.7202/1022438ar>

# Quelques remarques sur le concept de roulement du personnel

Gérald Fortin

*Dans cet article, l'Auteur souligne le fait que la notion traditionnelle et courante de roulement du personnel (turnover) ne permet pas de déterminer les causes de ce phénomène industriel ni d'en évaluer précisément le coût. Suit la description d'une formule plus analytique et plus utile.*

Au cours de 1956 et 1957, un groupe de professeurs de la Faculté des sciences sociales de Laval ont entrepris une étude sur les causes de la mobilité des travailleurs en forêt. A l'occasion de cette recherche empirique, un certain nombre de concepts ont dû être analysés et redéfinis afin d'être plus immédiatement utilisables dans le contexte concret où il fallait les appliquer. Un des principaux concepts qui ont ainsi été redéfinis est celui de roulement du personnel.

Nous voulons indiquer brièvement dans ces quelques pages les raisons qui nous ont ainsi poussé à réviser la définition traditionnelle du concept de roulement du personnel, et quelle définition nous est apparue comme la plus utile pour l'étude des causes du roulement.

## Définition traditionnelle

De façon la plus générale, on peut définir le roulement du personnel comme le mouvement d'entrée et de sortie des travailleurs dans une industrie ou une entreprise. Cette définition est acceptée par tous les auteurs et peut servir de point de départ à une analyse du phénomène. La connaissance de ce mouvement et en particulier du mouvement de sortie est utile à plusieurs officiers d'une entreprise. Le comptable peut évaluer le coût de ce mouvement,

FORTIN, GÉRALD, M.Sc.Soc. (Sociologie) de Laval, Ph.D. (Sociologie) de l'Université Cornell, assistant senior au Centre de recherches et professeur à la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval.

coût qui se traduit surtout en perte de temps et en frais d'entraînement de nouveaux travailleurs. Ce coût peut parfois être assez élevé pour compromettre le succès de l'entreprise. L'officier en charge de l'embauchage peut, à partir de la connaissance du mouvement passé, essayer d'évaluer le nombre de travailleurs qu'il devra embaucher dans le futur. C'est toutefois à l'officier en charge des relations industrielles que cette connaissance est le plus utile. En effet, ce dernier peut chercher à trouver les causes de ce mouvement et ainsi contribuer à sa diminution. En particulier, l'officier en relations humaines considère le roulement de personnel comme un indice du degré de satisfaction des ouvriers et de leur moral. Le roulement du personnel n'est pas le seul indice possible de la dissatisfaction des ouvriers. En effet, la dissatisfaction se manifeste ordinairement par une faible productivité, par l'absentéisme, par les griefs, etc. La démission volontaire (et donc le roulement du personnel) peut être regardé cependant comme l'ultime conséquence de la dissatisfaction. C'est donc un indice de la dissatisfaction poussée à son plus haut degré.

### Calcul du taux

De façon pratique, le roulement est mesuré par le taux de roulement. Ce taux met en relation le nombre de sorties ou d'entrées et la main-d'oeuvre moyenne de l'entreprise. La formule la plus usuelle, au Canada aussi bien qu'aux Etats-Unis, pour calculer le taux de roulement s'exprime ainsi:  $S/M.O.$  Le symbole  $S$  y désigne le nombre de séparations de tous genres durant une période de temps donnée. Le symbole  $M.O.$  désigne la main-d'oeuvre moyenne durant cette même période. Cette main-d'oeuvre moyenne se calcule en additionnant le nombre de travailleurs au début de la période et le nombre à la fin de la période, puis en divisant par deux. Les taux de roulement calculés selon cette formule le sont ordinairement pour des périodes assez longues, le plus souvent pour une année complète. Ainsi, si dans une entreprise on a 300 séparations durant l'année et une main-d'oeuvre moyenne de 150, le taux de roulement sera de 2. Le taux peut être exprimé en pourcentage en le multipliant par 100. Dans l'exemple, le taux serait de 200%.

Le taux de roulement ainsi exprimé ne prend sa véritable signification que s'il est comparé aux taux existants dans la même entreprise à d'autres périodes, ou dans d'autres entreprises. Par cette comparai-

son on peut en effet déterminer si, dans l'entreprise étudiée, le roulement s'aggrave ou non, ou encore déterminer la situation de l'entreprise par rapport à ses concurrents du même secteur ou d'un autre secteur.

### Nécessité de distinguer différents taux

Cette formule généralement acceptée permet d'évaluer de façon globale le roulement d'une entreprise et peut suffire pour plusieurs fins. Cependant, comme telle, elle ne permet ni de déterminer les causes du roulement, ni d'en calculer de façon précise le coût. En effet, le total des séparations est composé de différentes sortes de séparations qui ont des causes différentes et des coûts différents. Ainsi, au point de vue du coût, il faut distinguer entre les mises-à-pied et les autres séparations. Alors que les congédiements et les départs volontaires nécessitent l'embauchage de nouveaux employés et leur entraînement, un travailleur mis à pied ne demande pas à être remplacé, du moins immédiatement. Par ailleurs, le coût de la mise-à-pied est comme tel dû à la situation économique de l'entreprise et doit être compté comme faisant partie intégrante des coûts d'opération. Au contraire, le coût du remplacement dû au congédiement ou au départ volontaire ne fait pas partie du coût normal d'opération et peut être réduit sans que la situation de l'entreprise sur les marchés soit changée.

L'officier en relations humaines qui veut étudier les causes du roulement doit faire encore plus de distinctions dans la notion globale. En particulier, il doit distinguer entre mise-à-pied, congédiement et départ volontaire. De plus, à l'intérieur des départs volontaires, il distingue entre départs volontaires inévitables (dus à la mort, au mariage, à la conscription militaire, etc.) et départs évitables. Alors que les départs évitables peuvent être considérés comme des indices de dissatisfaction, les départs inévitables ne permettent pas d'affirmer quoi que ce soit sur la satisfaction des employés. De même la mise à pied, qui résulte de l'entrepreneur comme tel, doit être distinguée du congédiement qui résulte de la faute de l'employé, et du départ volontaire évitable dû à la dissatisfaction au travail. Il est à remarquer ici que la dissatisfaction elle-même ne peut être imputée *a priori* au travailleur. En général, la dissatisfaction est une résultante de plusieurs facteurs dont les uns dépendent de l'entreprise et les autres du travailleur. Le départ volontaire peut être un indice de dissatisfaction mais non une cause de cette dissatisfaction.

Le taux usuel de roulement est donc un composite de plusieurs taux qui ont chacun une signification différente: un taux de mise-à-pied, un taux de congédiement, un taux de départs volontaires évitables et un taux de départ inévitables. La connaissance de chacun de ces taux est nécessaire à la bonne administration d'une entreprise. De toute façon, le calcul de ces différents taux est de beaucoup supérieur au simple calcul du taux global de roulement basé sur le nombre total de séparations, si on veut calculer le coût du roulement ou en étudier les causes.

Toutes les fois que c'est possible, il est donc préférable de calculer ces différents taux au lieu de calculer un taux global de séparation.

### **Définition restreinte de roulement**

Cependant, pour différentes raisons, il est très souvent difficile dans l'industrie de calculer ces différents taux. Dans ces cas, il reste toutefois nécessaire de distinguer parmi les séparations entre les mises-à-pied et les autres séparations. Il existe deux différences essentielles entre ces catégories de séparations. La mise-à-pied est due aux fluctuations économiques de l'entreprise elle-même, et non à une décision ou un comportement du travailleur. De plus, le travailleur mis à pied n'a pas besoin d'être remplacé immédiatement, ni dans un avenir rapproché. Au contraire, toutes les autres séparations sont indépendantes de la situation économique de l'entreprise, et le travailleur qui s'en va doit être remplacé dans le plus bref délai possible pour assurer la bonne marche de l'entreprise.

Devant ces différences essentielles entre ces deux classes de séparations, plusieurs auteurs suggèrent de restreindre le sens du mot roulement au cas où le travailleur qui part doit être remplacé. Ainsi le roulement, c'est-à-dire le départ qui suppose remplacement, s'opposerait à la mise-à-pied, c'est-à-dire le départ qui ne demande pas remplacement. C'est cette définition plus restreinte de roulement qui nous est apparue comme la plus fructueuse non seulement pour l'étude des causes du roulement mais aussi pour le calcul de son coût.

L'exemple d'un cas peut aider à faire comprendre la nécessité d'employer cette définition restreinte. Supposons une entreprise saisonnière, comme un chantier en forêt, où le nombre de travailleurs passe de zéro, au mois de mai, pour monter à un sommet, en novem-

bre, pour enfin redescendre à zéro en avril. Supposons de plus qu'au cours d'une année donnée, il n'y ait pas eu de départs nécessitant remplacement. Si, durant cette année, nous calculons le taux de roulement selon le nombre total de séparations, nous aurons un taux de 100%. Si le calcul du taux de roulement basé sur le remplacement est employé, le taux sera de 0%. Le taux global, dans cet exemple, est dû entièrement à la nature même de l'entreprise. Rien ne peut être fait pour baisser ce taux sinon changer la nature de l'opération. Supposons maintenant une autre entreprise où la main-d'oeuvre est constante d'un bout de l'année à l'autre, mais où tous les employés quittent leur position durant l'année et doivent être remplacés. Dans ce cas, le taux global et le taux restreint sont tous deux de 100%. Si on compare les deux taux de roulement basés sur le remplacement, on voit immédiatement que la deuxième entreprise est différente de la première. Cependant, si on compare les deux taux de roulement basés sur la séparation, les deux entreprises apparaissent comme semblables, alors qu'en réalité elles sont très différentes.

Ce sont là, il est vrai, deux cas extrêmes; des cas assez semblables pourtant se rencontrent souvent dans l'industrie et les services. Ainsi, le taux de roulement défini par le remplacement ne mesure qu'une seule réalité et permet des comparaisons entre des types d'entreprises très différents au point de vue de la constance du nombre de travailleurs au cours d'une période. De son côté, le taux de roulement défini par le nombre total de séparations mesure au moins deux réalités à la fois et ne permet de comparaison qu'entre des entreprises semblables au point de vue constance du personnel. Comme la qualité essentielle d'un instrument de mesure est de mesurer une seule réalité dans tous les cas où cette réalité est présente, la définition restreinte de roulement à partir de la notion de remplacement apparaît donc comme devant être la plus efficace.

### **Calcul du taux restreint**

Le calcul du taux de roulement défini par le remplacement est lui aussi basé sur la main-d'oeuvre moyenne durant une période donnée. De ce point de vue, le roulement-remplacement est semblable au roulement-séparation. Cependant, ce calcul demande d'abord qu'on connaisse à la fois le nombre de séparations et le nombre d'accessions, et ensuite qu'on tienne compte de l'allure de la courbe de la main-d'oeuvre totale.

Lorsque la courbe de la main-d'oeuvre totale est une droite parallèle à l'axe des  $x$ , c'est-à-dire lorsque le nombre de travailleurs est constant, on peut indifféremment se servir du nombre de séparations ou du nombre d'accessions pour calculer le taux de roulement-remplacement. En effet, dans un tel cas la mise-à-pied n'existe pas, et toutes les séparations demandent remplacement. De même, l'expansion de l'entreprise ne joue pas et toutes les accessions ont pour but de remplacer des travailleurs qui sont partis. Ainsi, lorsque la main-d'oeuvre est constante, on peut calculer le roulement pour une période donnée par la formule  $S/M.O.$  ou  $A/M.O.$

Lorsque la courbe de main-d'oeuvre cesse d'être parallèle à l'axe, il faut, avant de décider si on emploiera les séparations ou les accessions, tenir compte de la pente de la courbe. En effet, lorsque la pente est positive, c'est-à-dire lorsque le nombre de travailleurs est en expansion, dans le nombre total d'accessions on trouve des accessions pour remplacement et des accessions dues à l'expansion de l'entreprise. De même, lorsque la pente est négative, c'est-à-dire lorsque le nombre de travailleurs diminue, on trouve dans le nombre total de séparations des séparations qui demandent remplacement et des séparations dues à la mise-à-pied.

Ainsi, lorsque la pente est positive, on peut supposer que la mise-à-pied est à un minimum ou inexistante. A ce moment, toutes les séparations demandent remplacement, et le taux de roulement-remplacement peut être calculé par la formule  $S/M.O.$  Au contraire, lorsque la pente est négative, la mise-à-pied est à un maximum, et le nombre de séparations ne peut donner une juste idée du remplacement. A ce moment, cependant, on peut supposer que toutes les accessions ont un but de remplacement, et la formule  $A/M.O.$  permet de calculer le roulement-remplacement.

Alors que le roulement global basé sur les séparations pouvait être calculé pour les périodes assez longues, le plus souvent même sur une période d'une année, le roulement restreint au remplacement doit être calculé sur des périodes aussi courtes que possible. La nécessité d'employer ainsi de courtes périodes vient du fait que la pente de la courbe de main-d'oeuvre est un facteur important dans le calcul du taux. En effet, si durant la période étudiée, la pente passe de positive à négative ou vice-versa (et cela se produira infailliblement si la période est longue) il devient impossible de déterminer si on doit employer accession ou séparation. En effet, pour que les formules

données puissent s'appliquer, il faut que la pente n'ait qu'une seule direction durant la période étudiée. Supposons que nous voulions calculer un taux de roulement sur une période d'un mois et que dans la première moitié du mois il y ait eu expansion (100 accessions) et que dans la seconde moitié il y ait mise-à-pied (200 sorties). Dans ce cas, ni les accessions ni les séparations n'indiquent comme telles la présence de roulement parce qu'elles prennent place à des temps différents. La seule solution dans ce cas est de diviser la période en sous-périodes de façon à avoir une pente unique dans la courbe. En pratique, c'est sur une base hebdomadaire que le calcul du roulement-remplacement est le plus facile. D'autant plus que sur cette base, il suffit de prendre le plus petit des deux nombres (accessions ou séparations) pour calculer le taux. En effet, sur une courte période, le plus petit des deux chiffres est celui qui indique le remplacement. Si la pente est positive, le nombre de séparations est plus petit que le nombre d'accessions et c'est le contraire lorsque la pente est négative. Donc sur une courte période, le taux de roulement est égal au plus petit des taux calculés par S/M.O. ou A/M.O.

### Calcul nécessaire pour chaque département

Jusqu'ici, nous avons supposé que la main-d'oeuvre à l'intérieur de l'entreprise était homogène, c'est-à-dire que n'importe quel travailleur pouvait remplacer à pied levé n'importe quel autre. C'est là une supposition qui est loin d'être réaliste. La plupart des entreprises se composent de différents départements où les travailleurs ont des qualifications différentes. De plus, très souvent les différents départements ont des cycles de fluctuation qui ne concordent pas nécessairement dans le temps. Ainsi, lorsqu'un département met des travailleurs à pied, un autre département peut être en expansion et embaucher des travailleurs. Si le calcul du taux de roulement se fait alors pour l'entreprise totale, il faut bien voir ici qu'il n'y a aucun roulement. En effet, les travailleurs embauchés ne viennent pas remplacer ceux qui sont sortis, mais remplir des positions qui n'existaient pas auparavant et pour lesquelles les travailleurs mis à pied n'étaient pas qualifiés.

Ainsi, dans une entreprise où existent différents départements exigeant des qualifications différentes et ayant leur cycle propre, le calcul du roulement est impossible sur la base de l'entreprise dans son ensemble. Le calcul exact n'est possible et valable que sur la base de chacun de ces départements.



## Notes on the Concept of Personnel Turnover

In its broadest sense, turnover means all movements of the workers to and from a firm. The most frequently used formula to calculate turnover rate in S/L.F., that is, total number of separations during a period on the average labor force during the same period. Turnover thus defined can be a useful measure in certain cases. However, this notion is not discriminating enough and renders difficult comparisons among different concerns. In particular, it seems necessary to distinguish between lay-offs and the other separations. As such, lay-offs are directly related to the economic fluctuations of the concern. Furthermore, the laid-off worker does not need to be replaced by a new worker. All separations, other than lay-offs, do demand replacement.

It is thus suggested that the meaning of turnover be restricted to separations demanding replacement. There would be turnover when a worker leaves permanently a concern and when a new worker has to be hired to fill the position left vacant. To calculate the rate of this restricted turnover, one has to know the number of accessions (A) as well as the number of separations (S). Moreover, one has to take into account the slope of the curve of the total number of workers. When the slope is positive, that is, when the concern is expanding, turnover is calculated by S/L.F.. When the slope is negative, that is, the number of workers is decreasing, turnover is calculated by A/L.F. Moreover, turnover, when defined by replacement, must be calculated on very short period, preferably on a weekly basis. When, in a concern, there are many departments which have their own job specifications and their own fluctuations, turnover cannot be calculated for the concern as a whole but has to be calculated for each of these departments separately.

### BIBLIOGRAPHY

- HALSEY, George D., *Handbook of Personnel Management*. New York: Harper and Brothers, 1947, pp. 363-372.
- PIGORS, P., and MEYERS, C.A. *Personnel Administration*. New York: McGraw Hill Book Company, 1947, pp. 97-105.
- NORTHCOTT, C.H., *Personnel Management*. London: Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd., 1956, pp. 263-273.
- SLICHTER, Sumner H. *The Turnover of Factory Labor*. New York: D. Appleton and Company, 1919.
- TEAD, Ordway, and METCALF, Henry C. *Personnel Administration*. New York: McGraw Hill Book Company, 1932, pp. 258-266.
- WATKINS, G.S., and DODD, P.A. *The Management of Labor Relations*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1938, ppp. 227-258.
- YODER, Dale. *Personnel Management and Industrial Relations*. New York: Prentice-Hall, 1952, pp. 455-461.

5 et 6 Mai

## Congrès des relations industrielles de Laval

"Le règlement des conflits d'intérêts"

On s'inscrit à :  
 Département des relations industrielles,  
 Faculté des sciences sociales,  
 Université Laval, Québec.