
**Management des ressources
humaines — Indicateurs de mesure
pour le renouvellement et la rétention**

Human resource management — Turnover and retention metrics

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[ISO/TS 30421:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/0aab4c51-aad1-45e9-8642-9700376a58c3/iso-ts-30421-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/0aab4c51-aad1-45e9-8642-9700376a58c3/iso-ts-30421-2021>



iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO/TS 30421:2021

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/0aab4c51-aad1-45e9-8642-9700376a58c3/iso-ts-30421-2021>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2021

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Genève
Tél.: +41 22 749 01 11
E-mail: copyright@iso.org
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos	iv
Introduction	v
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Renouvellement	1
4.1 Généralités	1
4.2 Description	1
4.3 Objectif de la mesure du taux de renouvellement	2
4.3.1 Analyse comparative interne	2
4.3.2 Analyse comparative externe	2
4.3.3 Comprendre les départs	2
4.4 Formule pour calculer le taux de renouvellement	2
4.5 Utiliser le chiffre correspondant au renouvellement	4
4.6 Tendances et impact du renouvellement	4
4.6.1 Généralités	4
4.6.2 Segmentation du renouvellement	4
4.6.3 Criticité	5
4.6.4 Coûts liés au renouvellement	6
4.6.5 Opérations liées aux départs ou aux résiliations de contrats (par exemple, coûts de départ)	7
4.6.6 Coûts liés au recrutement	7
4.6.7 Coûts liés à l'accueil et à la mise à niveau	7
4.7 Réduire le renouvellement	10
4.7.1 Généralités	10
4.7.2 Renouvellement involontaire	10
4.7.3 Renouvellement volontaire	10
4.7.4 Renouvellement regrettable et non-regrettable	10
5 Rétention	10
5.1 Généralités	10
5.2 Mesure du taux de rétention	11
5.2.1 Généralités	11
5.2.2 Taux de rétention par poste	12
5.2.3 Ancienneté moyenne de la main-d'œuvre	13
5.3 Stratégie de rétention	13
5.4 Tendances et impact de la rétention	14
5.5 Ancienneté moyenne des employés aux postes critiques	14
5.6 Amélioration de la rétention aux postes critiques	14
Bibliographie	15

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier, de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir www.iso.org/directives).

L'attention est attirée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir www.iso.org/brevets).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir www.iso.org/avant-propos.

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 260, *Management des ressources humaines*.

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse www.iso.org/members.html.

Introduction

S'il est important de comprendre les exigences relatives à la main-d'œuvre (ISO 30400:2016, 10.1) d'une organisation (ISO 30409) ainsi que de savoir recruter les bonnes personnes pour pourvoir les postes vacants (ISO 30405; ISO/TS 30411), il est tout aussi crucial que l'équipe en charge du recrutement des employés sache retenir une diversité optimale d'employés. Cela implique de s'assurer que les bonnes personnes ne quittent pas l'organisation, sous peine de devoir pourvoir leurs postes et gérer les répercussions au niveau de la satisfaction au travail, de l'économie, de l'efficacité et du rendement des opérations dans l'organisation.

L'une des exigences centrales liées à la conception du présent document est de fournir aux professionnels un outil normalisé pour déterminer les taux bruts de renouvellement et de rétention ainsi qu'une perspective de segmentation plus approfondie de la main-d'œuvre sur plusieurs années. Il convient d'effectuer à la fois les mesures et l'interprétation des mesures en contexte. Le présent document décrit les évaluations menant aux résultats chiffrés des indicateurs correspondants et les méthodes de calcul utilisées pour les mesures quantitatives.

Les mesures et indicateurs fournis visent à aider les professionnels en vue du recrutement, du soutien aux responsables hiérarchiques et de la planification de la main-d'œuvre dont le service des Ressources humaines est en charge. La présente spécification définit ces mesures et indicateurs et détaille les techniques de regroupement et de documentation des données utilisées pour les obtenir.

Le présent document décrit les mesures et indicateurs internationalement acceptés qui permettent de définir le taux de renouvellement et les mesures de rétention de la main-d'œuvre dans les organisations.

Étant donné que les organisations fonctionnent différemment, le présent document prend en compte les variations au sein des organisations tout en fournissant une méthodologie solide. Il permet de comparer les taux de renouvellement et de rétention des personnes embauchées entre les organisations et entre les services d'une même organisation.

Le renouvellement de la main-d'œuvre dans les organisations est observé, analysé et décrit comme ci-après.

Le renouvellement de la main-d'œuvre fait référence à la proportion d'employés, de prestataires et de travailleurs occasionnels ou temporaires quittant l'organisation au cours d'une période définie (un an, en général) et est exprimé en pourcentage du nombre total de l'effectif. Dans son acceptation la plus large, le renouvellement comprend à la fois les départs volontaires et les départs involontaires. Il est possible de calculer le taux de renouvellement en classant les départs volontaires et involontaires en fonction de leur motif: suppression de poste, départ en retraite, démission ou renvoi.

La rétention de la main-d'œuvre renvoie à la capacité d'une organisation de conserver sa main-d'œuvre. Elle est mesurée en tant que durée de service spécifique (un an ou plus, en général) d'une proportion de la main-d'œuvre et est exprimée en pourcentage de l'effectif général.

Pour décrire et définir le renouvellement ainsi que la rétention au sein des organisations, le présent document soulève des problématiques qu'il convient de prendre en compte au moment de déterminer la nature et l'étendue de toute action relative au renouvellement et à la rétention. Le présent document insiste sur le soin qu'il est nécessaire d'apporter à l'interprétation des mesures.

Ces problématiques incluent le besoin de comprendre l'environnement de travail extérieur. Les facteurs potentiellement pertinents sont: les niveaux d'emploi dans le domaine, le secteur ou l'industrie, l'offre relative aux compétences exigées, les tendances liées à la mobilité de la main-d'œuvre, la migration, les compétences et les activités des concurrents (ce qui peut concerner d'autres secteurs lorsqu'il s'agit de compétences transférables rares).

Certaines problématiques internes à l'organisation impactent également le renouvellement et la rétention. Elles peuvent englober des facteurs d'hygiène du travail en lui-même ou, plus subtilement, des facteurs culturels, sociétaux et juridiques, qui peuvent faire d'une organisation un endroit de travail attractif ou non. L'organisation peut modifier sa direction stratégique ou se restructurer, ce qui entraîne des changements considérables dans la composition de la main-d'œuvre en termes d'aptitudes et de

compétences. Des problématiques peuvent également émerger au niveau du leadership, de la qualité du travail des responsables ainsi que des pratiques de management des employés dans toutes les équipes, sans oublier les politiques et procédures adoptées.

Si tous ces facteurs internes et externes peuvent influencer sur le renouvellement, il est important de comprendre que ce dernier n'est pas forcément une mauvaise chose. Il existe toujours un niveau stable d'érosion du personnel en raison des départs à la retraite, des congés maladie, etc. Ce sont des circonstances sur lesquelles l'organisation n'a que peu ou pas de contrôle. Un certain niveau de renouvellement fonctionnel est également souhaitable car il permet de laisser partir les personnes peu performantes, d'économiser sur les salaires, de faire progresser d'autres employés et d'introduire de nouvelles idées, de nouveaux talents et de nouvelles compétences dans l'organisation. Tout repose sur l'anticipation et l'alignement des mouvements du personnel sur les projets de l'entreprise concernant la main-d'œuvre.

L'attention d'une organisation se concentre sur une sous-catégorie du renouvellement: lorsqu'un important taux de renouvellement du personnel relève du renouvellement dysfonctionnel ou regrettable, à savoir les départs qui ont un impact négatif sur l'entreprise (pertes en compétences et connaissances). Lorsque le renouvellement est dysfonctionnel, l'organisation doit en gérer les conséquences: coûts de remplacement du personnel, pertes en productivité et effets négatifs sur les employés restants.

Le présent document vise à:

- 1) identifier les points de données clés exigés pour mesurer les taux de renouvellement et de rétention du personnel;
- 2) fournir des mesures relatives au renouvellement et à la rétention à utiliser en interne ou en externe à des fins d'analyses comparatives et de comparaisons;
- 3) mettre en exergue les données contextuelles requises pour interpréter les taux de renouvellement et de rétention afin que l'organisation réfléchisse aux interventions appropriées et gère le renouvellement et la rétention.

[ISO/TS 30421:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/0aab4c51-aad1-45e9-8642-9700376a58c3/iso-ts-30421-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/0aab4c51-aad1-45e9-8642-9700376a58c3/iso-ts-30421-2021>

Management des ressources humaines — Indicateurs de mesure pour le renouvellement et la rétention

1 Domaine d'application

Le présent document décrit les éléments composant le renouvellement et la rétention de la main-d'œuvre et fournit des mesures comparables en vue de l'établissement de rapports internes et externes.

Le présent document aborde également les questions qu'il est nécessaire de prendre en considération lors de l'interprétation des données liées au renouvellement et à la rétention, notamment lorsqu'il s'agit de décider des interventions internes appropriées ou d'établir des rapports destinés aux parties prenantes externes (par exemple, les législateurs et les investisseurs).

2 Références normatives

Les documents suivants sont cités dans le texte de sorte qu'ils constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 30400:2016, *Management des ressources humaines — Vocabulaire*

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et les définitions de l'ISO 30400 s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <https://www.electropedia.org/>

4 Renouvellement

4.1 Généralités

Afin de comprendre sa situation en termes de renouvellement, une organisation doit établir son taux de renouvellement, les coûts de ce dernier et les raisons qui le sous-tendent.

4.2 Description

Le renouvellement correspond au taux de départ des employés au sein d'une main-d'œuvre et de leur remplacement sur une période définie.

4.3 Objectif de la mesure du taux de renouvellement

4.3.1 Analyse comparative interne

Renvoie à la pratique consistant à comparer le renouvellement dans différentes parties de l'organisation afin:

- a) de suivre les tendances au fil du temps;
- b) de comparer le taux de l'année en cours au taux de l'année précédente;
- c) d'identifier les domaines problématiques en termes de renouvellement;
- d) de surveiller la réussite des initiatives de rétention.

4.3.2 Analyse comparative externe

Renvoie à la pratique consistant à comparer le taux de renouvellement dans l'entreprise aux moyennes nationales de l'industrie ou aux taux de renouvellement des entreprises évoluant dans le même secteur:

- a) en utilisant des données d'enquête publique;
- b) en créant et en accédant à des groupes d'analyses comparatives pour échanger des données.

Ces deux pratiques permettent de contextualiser les informations relatives au renouvellement.

4.3.3 Comprendre les départs

Afin de réduire la part du renouvellement dysfonctionnel, il est nécessaire de comprendre les raisons qui poussent les personnes à quitter l'organisation. En premier lieu, il est important de distinguer le renouvellement évitable du renouvellement inévitable. Le renouvellement inévitable fait référence aux circonstances que le management ne peut pas contrôler (par exemple, les raisons de santé, les déménagements ou les raisons personnelles). Le renouvellement évitable concerne les départs causés par une forme d'insatisfaction sur laquelle le management est susceptible de pouvoir agir.

Au lieu d'émettre des hypothèses, il est permis d'utiliser plusieurs méthodes qualitatives pour connaître les causes du renouvellement: entretiens de départ, enquêtes de satisfaction auprès des employés, sites permettant de réaliser des études en ligne. Ces sources d'information peuvent permettre à une organisation d'identifier les sources potentielles de satisfaction et d'insatisfaction afin de cibler de façon appropriée des actions de rétention concernant l'ensemble de la main-d'œuvre. D'autres approches préconisent de réaliser des enquêtes auprès d'anciens employés après leur départ, des analyses auprès des employés encore présents (afin de déterminer quelles sont leurs raisons de rester) ainsi que des enquêtes concernant les raisons qui ont décidé les employés à quitter leur emploi précédent.

4.4 Formule pour calculer le taux de renouvellement

Plusieurs méthodes quantitatives sont habituellement utilisées pour mesurer le taux de renouvellement:

- a) calcul brut du taux de renouvellement;
- b) calcul du taux de stabilité, pour établir la durée moyenne pendant laquelle le personnel reste au sein de l'organisation;
- c) analyse de cohortes, pour déterminer le taux de stabilité d'un groupe ou d'une cohorte d'employés spécifique et suivre son taux de rétention au fil du temps.

La mesure détaillée du renouvellement mensuel réel est la suivante:

$$\frac{\text{Nombre de départs au cours du mois}}{\text{Nombre d'employés moyen au cours de ce même mois}}$$

Taux de renouvellement annuel:

Renouvellement Mois 1 (M1) + M2 + M3 + M4 + M5 + M6 + M7 + M8 + M9 + M9 + M10 + M11 + M12 par rapport au nombre d'employés mensuel moyen.

Le taux de renouvellement est consigné une fois par an afin de le comparer au taux de renouvellement attendu et indiqué par l'organisme l'année précédente, et de l'utiliser pour le recrutement et la planification de la main-d'œuvre. Il est alors possible de revoir et réajuster les hypothèses concernant le modèle de la main-d'œuvre ou de se recentrer sur les stratégies de rétention. Le taux de renouvellement annuel attendu est également aligné avec les objectifs de budget et de planification de la main-d'œuvre. La cohérence et la comparaison sont ainsi assurées au fil des ans.

Le chiffre final comprend les départs à la retraite et les départs involontaires suite à un renvoi ou à une suppression de poste. En outre, il ne fait aucune différence entre le renouvellement fonctionnel (bénéfique pour l'organisme) et le renouvellement dysfonctionnel. Il convient que le point d'échantillonnage corresponde à la moyenne du mois concerné. L'effectif (le dénominateur) est le nombre moyen d'employés pour le mois en cours. Il est calculé en ajoutant le nombre de l'effectif total au début du mois en cours au nombre d'employés à la fin du mois en cours et en divisant le tout par deux.

Tableau 1 — Calcul du taux de renouvellement annuel au sein d'une organisation (sur la base de la moyenne du nombre de l'effectif total pour le mois en cours)

Mois dans l'exercice	Départs			Nombre total d'employés		Moyenne du nombre d'employés	Total
	Volontaires	Involontaires	Total des départs par mois	Au début du mois actuel	À la fin du mois actuel	Dans le mois en cours	
M0	N/A	N/A	N/A	N/A	100	N/A	N/A
M1	1	2	3	100	97	98,5	3/98,5 = 0,03
M2	0	2	2	100	96	98,0	2/98,0 = 0,02
M3	1	0	1	96	101	98,5	1/98,5 = 0,01
M4	0	0	0	103	105	104	0,0
M5	2	0	2	105	103	104	2/104 = 0,02
M6	1	0	1	103	101	102	1/102 = 0,01
M7	2	0	2	101	100	100,5	2/100,5 = 0,02
M8	1	2	3	100	98	99	3/99 = 0,03
M9	1	0	1	102	100	101	1/101 = 0,01
M10	1	1	2	100	106	103	2/103 = 0,02
M11	3	0	3	106	99	102,5	3/102,5 = 0,03
M12	1	0	1	100	98	99	1/99 = 0,01
Moyenne	1,17	0,58	1,75	100,33	100	100,2	0,0175 (0,2)
Total	14	7	21	1 216	1 200	1 208	0,21

NOTE L'organisation débute l'année (M0) avec 100 personnes et perd trois personnes durant le M1, ce qui donne un taux de renouvellement de 0,3 (3 %) pour le M1. Pendant le M2, trois personnes rejoignent l'organisation et quatre en partent, ce qui donne un taux de renouvellement de 0,02 (2 %). Ces calculs mensuels s'ajoutent pour donner un taux de renouvellement annuel de 0,21 ou 21 % (convertir le taux de renouvellement en pourcentage en le multipliant par 100).

4.5 Utiliser le chiffre correspondant au renouvellement

Le calcul et l'exemple traité dans le [Tableau 1](#) fournissent le taux de renouvellement global. Ce calcul utilise le nombre d'employés mensuel moyen comme dénominateur. Il s'agit d'un compromis car utiliser le chiffre correspondant au nombre d'employés au début du mois ou en fin du mois s'avère moins révélateur des mouvements de départs et d'arrivées au sein de l'entreprise, même s'ils sont parfois utilisés à des fins pratiques.

Outre le taux de renouvellement global précédemment mentionné, il est également utile d'indiquer le détail de ce chiffre global pour déterminer la part du renouvellement volontaire.

Le renouvellement volontaire renvoie aux employés qui choisissent de partir, quelle que soit la raison. En règle générale, le renouvellement volontaire est la mesure servant à décrire et à comparer les employeurs. Il s'agit du type de renouvellement le plus directement influencé par les superviseurs immédiats.

Le renouvellement involontaire est provoqué par les licenciements et autres mesures similaires, lorsque la décision de partir n'est pas prise par l'employé mais par l'employeur. Le renouvellement involontaire, dû à des licenciements ou une restructuration, peut être la conséquence, à long terme, de taux élevés de départs volontaires.

Réaliser une analyse comparative, en interne ou en externe, s'avère utile après avoir effectué une segmentation de la main-d'œuvre.

4.6 Tendances et impact du renouvellement

4.6.1 Généralités

Les taux de renouvellement peuvent varier (par exemple, entre différents métiers et industries, d'une région à une autre). Les personnes intéressées par cette mesure peuvent également vouloir suivre le renouvellement tous les mois ou une fois par an au sein de l'entreprise afin de le comparer aux tendances de l'industrie ou du secteur.

Le renouvellement des employés n'a pas d'impact négatif sur les performances organisationnelles à un moment spécifique. Tout dépend du contexte organisationnel et des types de marchés du travail au sein desquels l'organisation évolue.

Certains types de renouvellement du personnel peuvent profiter à l'organisation (par exemple, lorsqu'un employé peu performant est remplacé par un employé plus productif). Des taux de renouvellement modérés peuvent également réduire les coûts liés au personnel lorsque l'activité commerciale est imprévisible ou volatile.

Il est nécessaire que les employeurs connaissent les taux de renouvellement des employés au sein de leur organisation et la façon dont ceux-ci affectent les performances et la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.

Une estimation des taux de renouvellement entre les métiers, les sites et les groupes peut permettre d'élaborer une stratégie globale de planification de la main-d'œuvre. L'organisation souhaite parfois étudier quels groupes de travail sont cruciaux pour ses activités essentielles et surveiller ainsi ces taux de renouvellement.

4.6.2 Segmentation du renouvellement

Le taux de renouvellement brut peut être détaillé de façon plus approfondie selon plusieurs critères (par exemple, par ancienneté, par famille d'emplois ou par criticité). En fonction des éléments importants pour le management optimal de ses ressources humaines, chaque organisation établit ses propres priorités en matière de segmentation. Des méthodes de segmentations sont décrites en [4.7](#). La segmentation en fonction de la criticité est détaillée en [4.6.3](#).

4.6.3 Criticité

Segmentation du taux de renouvellement de la main-d'œuvre selon la criticité par rapport à l'activité. Un poste critique désigne un travail qui a un impact direct et significatif sur les résultats de l'organisation. Les organisations identifient les postes critiques pour élaborer leur stratégie organisationnelle, y compris les aspects critiques tels que la sécurité, la prévention, la croissance et la durabilité. Les postes critiques peuvent être différents selon l'industrie, le secteur et le type d'organisation (à but lucratif ou non, par exemple) et ne désignent pas forcément les postes les plus haut placés. L'impact d'un poste critique dépend des performances organisationnelles, qui peuvent être affectées de manière positive ou négative par les performances des personnes occupant ces postes, c'est-à-dire selon leur efficacité ou leur inefficacité en termes de performances, et selon la période de vacance du poste.

Renouvellement mensuel des départs critiques (voir [Tableau 3](#)):

$$\frac{\text{Nombre de départs dans un groupe critique au cours du mois}}{\text{Nombre moyen d'employés dans ce groupe critique au cours du même mois}}$$

Taux de renouvellement annuel des départs critiques (voir l'exemple traité dans le [Tableau 2](#)). Ajouter les ratios mensuels pour obtenir le chiffre sur 12 mois et multiplier par 100 pour obtenir le pourcentage.

Tableau 2 — Taux de renouvellement des départs à des postes critiques

Mois dans l'exercice	Nombre de postes critiques au début du mois	Nombre de postes critiques à la fin du mois	Nombre moyen de postes critiques durant le mois	Nombre total d'employés dans l'organisation (moyenne mensuelle)	Renouvellement des postes critiques par rapport à la moyenne	Renouvellement selon la main-d'œuvre totale
MO						
M1	35	32	33,5	97	$3/33,5 = 0,09$	$3/97 = 0,03$
M2	32	31	31,5	96	$1/31,5 = 0,03$	$1/96 = 0,01$
M3	31	30	30,5	101	$1/30,5 = 0,03$	$1/101 = 0,01$
M4	30	29	29,5	105	$1/29,5 = 0,03$	$1/105 = 0,01$
M5	29	27	28,0	103	$2/28 = 0,07$	$2/103 = 0,02$
M6	27	26	26,5	101	$1/26,5 = 0,04$	$1/101 = 0,01$
M7	30	28	29,0	100	$2/29 = 0,07$	$2/100 = 0,02$
M8	28	25	26,5	98	$3/26,5 = 0,11$	$3/98 = 0,03$
M9	25	23	24,0	100	$2/24 = 0,08$	$2/100 = 0,02$
M10	28	25	26,5	100	$3/26,5 = 0,11$	$3/100 = 0,03$
M11	30	28	29,0	99	$2/29 = 0,07$	$2/99 = 0,02$
M12	28	25	26,5	98	$3/26,5 = 0,11$	$3/98 = 0,03$
Moyenne (M1 à M12)	29,42	27,42	28,42	99,83	0,07	0,02
Total					0,86 ou 86 %	0,24 ou 24 %

NOTE L'organisation a déjà établi des familles d'emploi, des équipes opérationnelles et des fonctions critiques claires lors de la planification de sa main-d'œuvre (voir l'ISO 30409). Ce tableau présente les points de données de base requis pour déterminer le taux de renouvellement des postes critiques. En un an, cette organisation a perdu 25 employés à des postes critiques sur un effectif opérationnel relativement faible de 30 personnes. Le personnel critique constitue près d'un tiers de la main-d'œuvre totale. Le renouvellement est calculé à l'aide de l'effectif moyen pour le mois concerné pris en tant que dénominateur. Dans cet exemple, le taux de renouvellement des postes critiques dans l'organisation sur 12 mois est de 0,86 (ou 86 %).