

# La Grande Démission

*Quelle nouvelle donne pour le marché du travail ?*



CERCLE ORION  
RECHERCHE ET CONSEIL EN STRATÉGIE

Entre juillet 2019 et juillet 2021, la hausse du taux de démission s'élevait en France à 20% selon les derniers chiffres publiés par la direction de l'animation de la recherche des Études statistiques (DARES) en même temps que seulement 24% des Français estiment que leur travail est « très important » dans la vie contrairement à plus de 60% en 1990. Si nous sommes loin du phénomène américain appelé « *Great Resignation* », la vague déferle également sur l'Hexagone mettant à la lumière du jour de nouvelles attentes de la part des salariés dessinant une nouvelle ère : l'ère du « *switch* ». Si ce phénomène peut paraître inquiétant, qu'en est-il réellement ? Comment serait-il possible de tirer profit de cette situation ?

Par Amicie FONLLADOSA

En cette période marquée par la reprise économique du pays, le risque de Grande Démission en France fait référence à la situation post-Covid américaine. La mise en place par le Gouvernement d'un plan de réduction des tensions de recrutement en octobre 2021, auquel a été alloué un budget de 1,4 milliard d'euros, montre l'inquiétude de l'exécutif face à cette situation inhabituelle. En effet, ces dix dernières années ont plus été marquées par des délocalisations d'entreprises, à l'origine d'un taux de chômage record aggravé par une lutte inefficace contre celui-ci, que par un phénomène démissionnaire de masse.

## **Cependant, si la France fait face à un taux de démission élevé, ce niveau n'est pas inédit ...**

En effet, le taux de démission actuel est identique à celui du troisième trimestre de 2007 et cela est tout à fait normal selon André ZYLBERBERG, économiste spécialiste du marché du travail. Ce dernier précise que le taux de démission est un indicateur cyclique. Ainsi, il est bas durant les crises et il augmente en période de reprise, d'autant plus fortement que l'embellie conjoncturelle est rapide. Durant les phases d'expansion économique, de nouvelles opportunités d'emploi apparaissent, incitant à démissionner plus souvent. Dans le contexte actuel, la hausse du taux de démission apparaît donc comme normale, en lien avec la reprise à la suite de la crise du Covid-19. Elle n'est donc pas associée à un nombre inhabituel de retraits du marché du travail. Des indicateurs complémentaires sont d'ailleurs rassurants de ce point de vue : en particulier, le taux d'emploi est lui aussi plus élevé qu'avant la crise et continue de progresser pour toutes les tranches d'âge fin 2021 et début 2022, en dépit de la nette augmentation du taux de démission.

Cependant, le phénomène de Grande Démission s'explique par trois facteurs : la reprise post Covid-19, mais aussi la mise en place des ruptures conventionnelles qui date de 2008, ainsi que des tensions de recrutement qui s'accroissent depuis quelques années. En ce qui concerne

l'introduction des ruptures conventionnelles, cette nouvelle modalité de fin de contrat a plusieurs effets : une partie des ruptures conventionnelles serait à l'origine de l'employeur et se serait probablement substituée à des licenciements (juridiquement plus contraignants) quand une autre partie, elle, n'aurait pas eu lieu sans ce dispositif. D'autre part, le nombre important de démissions serait plutôt le symptôme des tensions de recrutement que leur cause : il refléterait des comportements de « débauchage » de la main-d'œuvre entre entreprises, dans un contexte de forte demande de travail et d'offre limitée. Cette interprétation est notamment confirmée par les trajectoires des démissionnaires, qui correspondent le plus souvent à un changement d'employeur sur un même type de poste (à qualifications égales) et dans le même secteur. En France, selon les premières analyses de la DARES fondées sur les statistiques de la déclaration sociale nominative, les retours à l'emploi des démissionnaires semblent rapides malgré le niveau élevé des démissions : environ huit démissionnaires de CDI sur dix au second semestre 2021 sont en emploi dans les six mois qui suivent et cette proportion est stable par rapport à l'avant-crise sanitaire.

## **... mais il a tout de même pour conséquence un réagencement du marché du travail soulevant dès lors de multiples enjeux dont il faut se saisir.**

Le phénomène de Grande Démission semble déjà faire apparaître des éléments de réagencement notoire du marché du travail qui se caractérise par un dynamisme sans commune mesure où le nombre d'indépendants et d'alternants explose (+126% en dix ans), où le nombre de départs anticipés à la retraite s'accroît du fait des hautes performances de la Bourse, rajeunissant un tant soit peu la moyenne d'âge des actifs. Mais le plus important à aborder est le pouvoir de négociation qui se modifie en faveur des salariés. En effet, l'enquête flash de la DARES "Acemo-Covid" montre que, début 2022, certaines entreprises réalisent des concessions sur les conditions d'embauches pour conserver ou attirer leurs salariés qui font désormais pression pour se

voir attribuer une plus grande liberté au travail. Le modèle managérial prime dès à présent sur le montant de la rémunération pour 62% des Français selon les dernières estimations d'ISPOS. Ce dernier phénomène est lui-même à l'origine d'une tension sans cesse croissante de recrutement qui pèse sur les entreprises. Il en va de la compétitivité des entreprises de s'adapter à ce nouveau rapport de force.

C'est dans ce cadre que le Gouvernement a lancé un plan de réduction des tensions de recrutement en octobre 2021, reconduit en 2022, qui a pour but de pallier le désordre orchestré par une très grande mobilité apparue sur le marché du travail, entre entreprises comme entre secteurs. Le nouveau plan de mobilisation privilégie une approche spécifique à chaque secteur, au plus proche des entreprises concernées dans les bassins d'emploi. Il est co-construit avec les branches professionnelles.

Nous proposons d'approfondir ce plan en mettant en place plus de mesures concrètes en collaboration avec les représentants des branches professionnelles comme la mise en place de quotas de formation dans certaines filières plus adaptées à la demande effective afin d'éviter les pénuries de main d'œuvre d'une part et la trop forte abondance où les débouchés sont rares d'autre part. De la même manière, nous proposons de rendre plus efficace le dispositif de contrôle de l'immigration qui vient en aide pour pallier les pénuries de mains d'œuvre dans les filières peu convoitées sur le sol national afin de préserver la compétitivité de nos entreprises.

### **Tirer les conséquences de la “Grande Démission”, c'est aussi s'adapter aux nouvelles attentes de la société.**

La Grande Démission est symptomatique d'une quête de sens inassouvie qui laisse place au mécontentement des salariés. Ce phénomène demeure principalement l'apanage des cadres, qui possèdent un réel pouvoir de négociation académique et professionnel.

En effet, selon une étude QUALTRICS, un tiers des cadres chercheraient à quitter leur emploi

d'ici douze mois quand 23% des dirigeants estiment vouloir quitter leur emploi pour cause d'épuisement et de stress. 57% des employés, quelque soit leur âge, estiment que la quête de sens est ce qu'il y a de plus important dans le choix du lieu d'exercice de leur métier. Dès lors, la quête des meilleurs candidats nécessite de comprendre les attentes de ces derniers : flexibilité (notamment télétravail), travail moins stressant, utilité du travail, sentiment de satisfaction, bien-être sont autant de critères qui priment désormais sur le prestige de l'institution pour laquelle nous travaillons ou encore la rémunération à la clé.

Cependant, il s'agit également d'observer les points positifs de cette nouvelle donne : semaine de quatre jours, possibilité de télétravail et flexibilité de l'emploi sont les nouveaux maîtres-mots du marché du travail. La distance vis-à-vis de son travail imposée par le confinement a conduit à un décentrement du travail dans la vie des citoyens. La Grande Démission semble être la conséquence d'un tournant, d'un passage de la société du « projet professionnel » à la société du « projet de vie ». Nous sommes entrés dans l'ère du « *switch* », celle de la fin des voies toutes tracées.

Dès lors, il s'agit également de redonner envie de travailler, pour concilier l'importance de la valeur travail (une de nos priorités au sein du Cercle Orion) et la prise en compte des nouvelles attentes sociales.

Cela passe par des mesures incitatives certes, mais cela ne peut valoir que si travailler permet de « mieux vivre » en comparaison avec les conditions de vie qu'offrent l'absence d'activité professionnelle. Les aides sociales françaises étant les plus généreuses de l'Union européenne, la réduction des aides « de confort » serait également un moyen de contrecarrer ce non-désir de travailler et ainsi atténuer le phénomène de Grande Démission tout en conservant les innovations positives qu'elle apporte en termes de qualité des emplois. Cela étant, la Grande Démission, par le dynamisme et l'innovation qu'elle apporte sur le marché du travail, peut, à certaines conditions, servir la vie de la Cité à qui s'offre aujourd'hui de nombreuses opportunités pour vivre de façon plus équilibrée.

## **Nos recommandations**

*pour appréhender au mieux la Grande Démission voire en tirer profit*

### **Inciter à l'emploi pour pallier les tensions**

Approfondir le plan de réduction des tensions de recrutement en privilégiant les formations vers les secteurs en difficulté

Lutter contre le chômage de confort en révisant les conditions d'allocation chômage

### **Adapter les modèles de management**

Mettre en place une activité de conseil en ressources humaines pour les TPE et PME afin d'accompagner des démissions et de prévenir les effets en personnel

Proposer systématiquement la possibilité de télétravail pour 50% des heures travaillées (lorsque cela est possible)