

LE RECRUTEMENT  
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21  
RECRUTEMENT

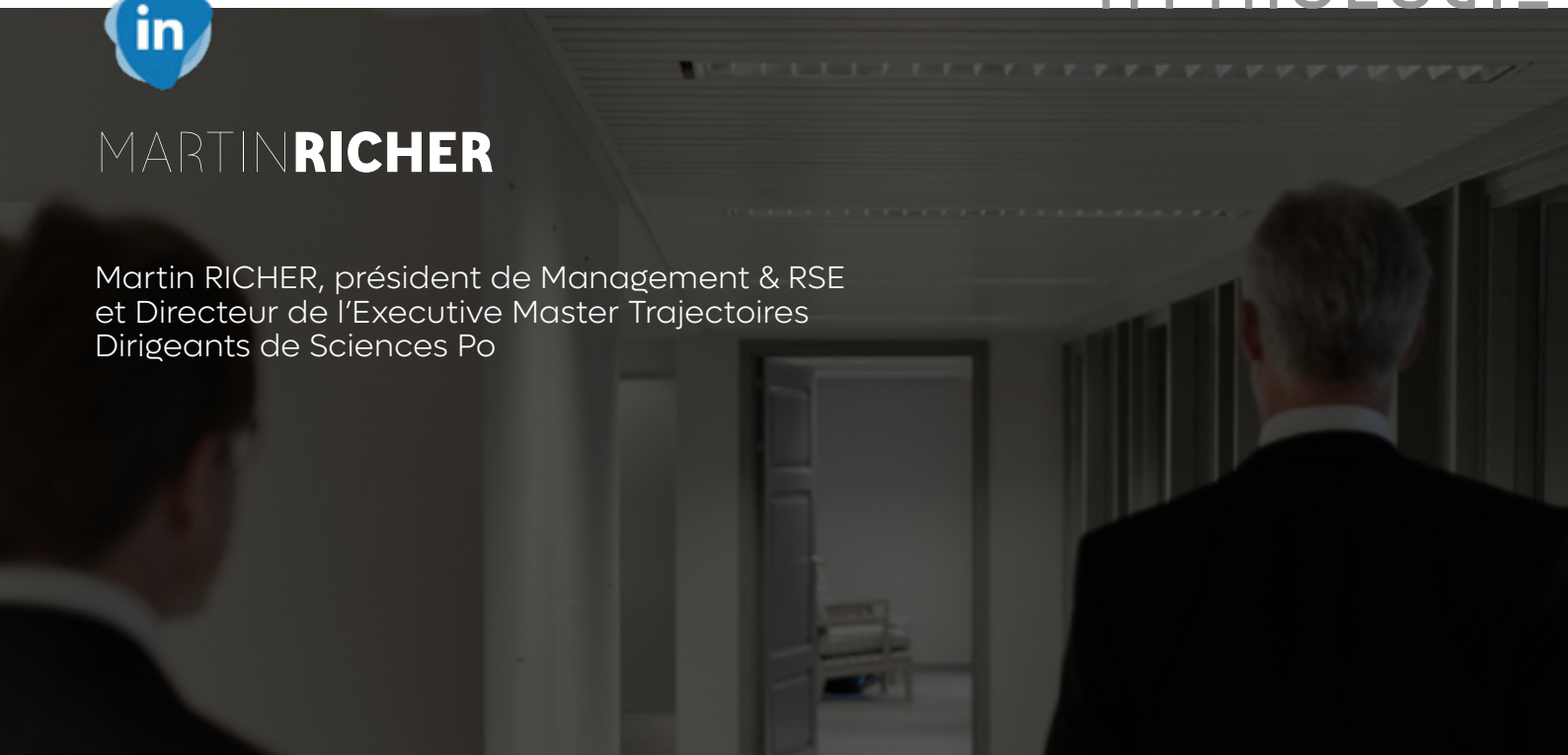
# LE MYTHE DE LA GRANDE DÉMISSION

MYTHOLOGIE



MARTIN **RICHER**

Martin RICHER, président de Management & RSE  
et Directeur de l'Executive Master Trajectoires  
Dirigeants de Sciences Po



**L**a «grande démission» (*Big Quit* ou *Great Resignation*) se répandrait comme une marée noire et signifierait une forme de refus massif du travail ? Il s'agit plutôt d'une grande mystification. La vigueur avec laquelle ce terme s'est imposé traduit non pas l'observation d'un phénomène tangible mais le désarroi des professionnels de la RH devant le renversement du marché du travail, sur le plan quantitatif mais aussi qualitatif.

### DE LA MYSTIFICATION AMÉRICAINE...

«You Won't Break My Soul». C'est Beyoncé qui a lancé le mouvement, avec cette injonction : «release your job ; release your time» (dégage de ton boulot, dégage-toi du temps). Car comme la plupart des modes managériales, le concept de grande démission vient d'outre-Atlantique. Et comme la plupart d'entre elles, il est propagé par les réseaux sociaux : sur TikTok, le hashtag #QuitMyJob dépassait les 300 millions de vues en octobre 2022. Plus sérieusement, c'est Anthony Klotz, psychologue du travail et professeur de management à l'University College de Londres qui a créé le terme de «Great Resignation», dans une interview à BusinessWeek publiée en mai 2021.

De fait, 47 millions d'Américains ont quitté volontairement leur travail en 2021, ce qui représente un quart des Américains capables de travailler. Il faut dire que grâce aux lois dites de l'emploi «at will» (à son gré), en application dans quarante-neuf des cinquante États, il est très facile de démissionner aux États-Unis, d'autant plus que Donald Trump avait activé pendant la pandémie le paiement d'un pécule qui a permis à beaucoup d'Américains peu satisfaits de leurs conditions de travail de saisir l'occasion pour tenter une mobilité.

Par souci de clarté, il est préférable de raisonner en taux de démission. On constate alors que la proportion de démissionnaires dans la population

active a atteint son maximum à 3,0 % en décembre 2021. Certes c'est le niveau le plus haut depuis 2000, mais il était courant dans les années 1980 et est redescendu dans un étiage de 2,6% - 2,7% durant toute l'année 2022. Voici d'ailleurs ce que nous dit le BLS (Bureau of Labor Statistics, l'équivalent de notre Dares) : «La hausse du taux de démission apparaît comme normale, en lien avec la reprise suite à la crise du Covid-19».

Il est stupide de parler de «fuite devant le travail» alors que jamais autant d'Américains n'ont été en emploi. Le taux d'emploi est plus élevé qu'avant la crise sanitaire et a continué de progresser pour toutes les tranches d'âge fin 2021 et courant 2022. Le taux de chômage est resté contenu entre 3,5% et 4% durant l'année 2022, proche du niveau frictionnel.

Par ailleurs les trajectoires des démissionnaires ne traduisent pas un évitement face au travail. Elles correspondent le plus souvent à un changement d'employeur sur un même type de poste (à qualifications égales) et dans le même secteur. Les salariés confrontés à la crise Covid puis à l'inflation cherchent de meilleurs salaires et de meilleures conditions de travail. Selon une étude réalisée par la banque de la réserve fédérale d'Atlanta, le salaire moyen d'un Américain ayant changé d'emploi entre 2021 et 2022 a augmenté de 6%, contre une augmentation de seulement 4,5% pour quelqu'un qui a gardé son travail toute l'année. Beaucoup des démissionnaires, loin d'aller bailler aux corneilles, ont concrétisé leur choix de créer leur entreprise. Selon le Bureau de recensement des États-Unis, 5,4 millions d'activités entrepreneuriales ont été créées en 2021, un record historique dans l'histoire du pays.

### ... À LA TARTUFFERIE FRANÇAISE

En 2021, 1,6 million de salariés en CDI ont démissionné en France, soit une augmentation de 26 %. Certes, le taux de démission est monté à 2,7 % au premier trimestre 2022, un plus haut depuis la crise financière de 2008, mais il reste en deçà des niveaux atteints juste avant, début 2008, soit 2,8 %.

Comme aux États-Unis, l'augmentation des démissions traduit la reprise de l'emploi (même légèrement affaiblie par la guerre en Ukraine) : le taux d'emploi de la population dite «en âge de travailler» (les 15 à 64 ans) s'établissait à 67% en 2021 (contre 66% en 2020 comme en 2019, avant la crise sanitaire) et s'est maintenu à son niveau le plus élevé depuis 1975, première année pour laquelle cette mesure est disponible.

Ici aussi, il n'y a pas d'évitement du travail, comme le montrent les études de trajectoire : 8 démissionnaires de CDI sur 10 au second semestre 2021 étaient en emploi dans les 6 mois suivants et cette proportion est stable par rapport à l'avant-crise sanitaire et s'est maintenue en 2022. Voici le diagnostic de la Dares : «Actuellement, le nombre de démissions est haut sans être inédit, ni inattendu compte tenu du contexte économique. Il reflète le dynamisme du marché du travail, et une situation dans laquelle le pouvoir de négociation se modifie en faveur des salariés» .

C'est la raison pour laquelle j'ai proposé de remplacer l'expression Grande démission par celle de Grande rotation, qui reflète davantage la réalité et met l'accent sur le point important : le basculement du marché du travail.

Comme aux États-Unis, la création d'entreprise est un des débouchés de ces démissions. En 2022, plus d'un million d'entreprises ont été créées en France, un record, dont 61 % de micro-entreprises. Selon l'enquête de l'INSEE publiée en septembre 2022, le profil le plus fréquent du créateur d'entreprise est un ancien salarié du secteur privé ou public motivé par le désir d'indépendance.

La résistance au télétravail menée par certaines entreprises après l'expérience réussie durant la crise sanitaire est aussi un facteur explicatif. L'enquête «People at Work 2022 : l'étude Workforce View» , réalisée par ADP Research Institute auprès de plus de 32.924 actifs dans 17 pays, dont près de 2.000 en France révèle que le 100 % présentiel constitue désormais un motif de démission pour plus de la moitié (53%) des 18-24 ans (voir : «Le travail hybride,

solution mutuellement gagnante» <https://management-rse.com/le-travail-hybride-solution-mutuellement-gagnante/> ).

L'Apec s'est intéressé au phénomène de la «démission précoce», c'est-à-dire le départ volontaire de l'entreprise moins de deux ans après la prise de poste et a interrogé un panel de cadres concernés. Son directeur général, Gilles Gateau résume le constat : la raison la plus profonde est «le décalage que jugent avec sévérité les cadres – certains parlent d'un sentiment de trahison – entre description d'un poste au moment de l'embauche et réalité concrète des missions, (...) relevé par un tiers des cadres. Ce chiffre passe à 51 % pour les moins de 35 ans» . Le défaut de transparence, autrefois pardonné, ne passe plus chez les générations nouvelles...

## UN PHÉNOMÈNE PLUS INQUIÉTANT : LE QUIET QUITTING

Derrière le fantasme de la «grande démission», se profile une autre forme de désaffiliation, qui me semble beaucoup plus problématique pour les entreprises. L'expression «quiet quitting», ou démission silencieuse, nous vient, elle aussi des Etats-Unis et des réseaux sociaux, TikTok une fois encore. En France, une récente étude de l'Ifop pour Les Makers montre que 37 % des personnes interrogées pratiquent le quiet-quitting, c'est-à-dire respectent leur contrat de travail, mais pas plus. Cette proportion monte à 43 % pour les moins de 35 ans.

Ce phénomène de désengagement n'est pas une spécificité française. Même une société très éloignée de la notre, comme le capitalisme d'Etat chinois en donne un exemple. Le mouvement TangPing ou «faire la planche», nouvelle expression devenue mot-dièse sur les réseaux sociaux, désigne des personnes qui ne se projettent pas dans le monde du travail tel qu'il est, succombent à la lassitude, démoralisés, privés pour beaucoup de travail, mais aussi de la possibilité de voyager à l'extérieur du pays, et décident d'en faire le moins possible en attendant que cela se passe... Elles vivent de peu, souvent chez leurs parents.

Rien de neuf non plus. Jean Rousselet, un médecin pédiatre et psychologue spécialiste des problèmes de la jeunesse a écrit un livre intitulé «L'Allergie au travail» en 1974 ; on se souvient du livre de David Graeber sur les «bullshit jobs» publié en 2018 et beaucoup plus loin, «Le droit à la paresse» de Paul Lafargue en 1880.

Gardons-nous de sur-estimer ce phénomène. Comme l'affirme Nicolas Roux, sociologue à l'université de Reims Champagne-Ardenne et chercheur au Centre d'études et de recherches sur les emplois et les professionnalisations (Cérep), «on ne perçoit pas, statistiquement, une baisse de productivité radicale ou brutale depuis la crise Covid. Et je ne vois pas à court terme de danger venant de ce que l'on met derrière le terme de démission silencieuse. On pourrait, au contraire, se rassurer du fait que les salariés font ce qui leur est demandé» .

Le désir de remplacement d'un modèle économique usé dans ses finalités et dans ses modalités peut être analysé comme une motivation positive, qui témoigne d'une volonté de réengagement dans autre chose (voir : «Les jeunes diplômés et l'entreprise : lost in transition» <https://management-rse.com/les-jeunes-diplomes-et-lentreprise-lost-in-transition/> ).

Face à ces incertitudes, les réponses à apporter sont connues et ce sont les DRH qui les maîtrisent, avec le management. On ne regrette jamais de revisiter ses fondamentaux : partager le sens du travail, améliorer la marque employeur, l'expérience collaborateur, les conditions de travail et de rémunération, l'employabilité co-construite, la mobilité et les évolutions de carrière, le management de proximité. Ici, nous ne sommes plus dans le mythe, mais dans le cœur de métier des RH.

*Martin Ficher*