



Démissions précoces de cadres

Un processus qui vient compliquer des recrutements déjà difficiles

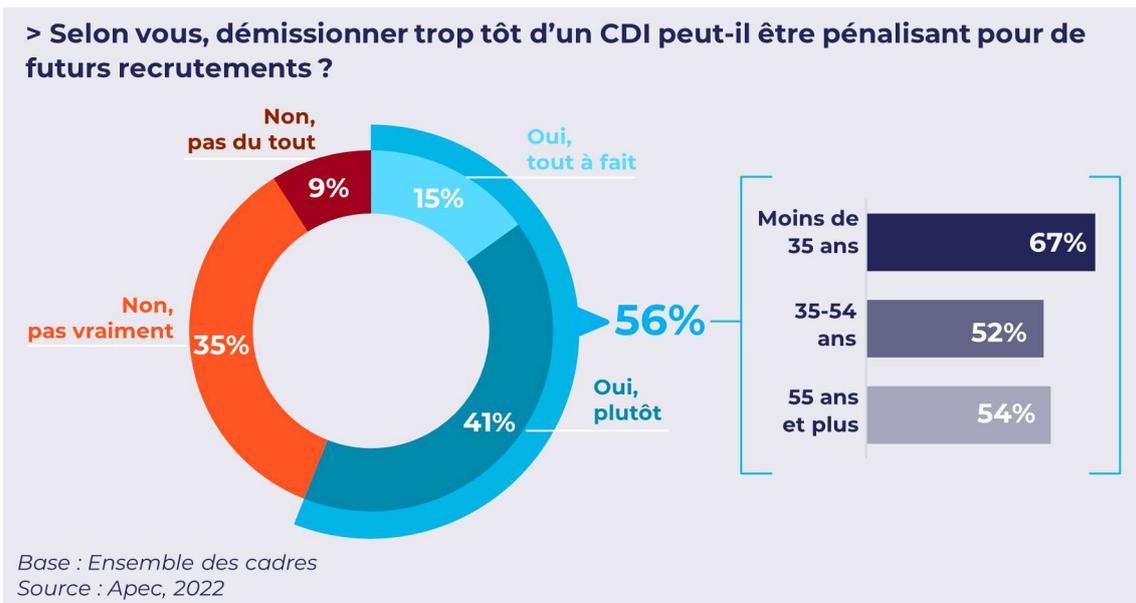
L'année 2022 est marquée par des difficultés de recrutement de cadres à des niveaux inédits. Dans ce contexte, retenir les talents et garantir la pérennité des embauches constitue un enjeu crucial pour les entreprises.

Loin d'être anecdotiques, les démissions de cadres qui surviennent dans les deux premières années suivant la signature d'un CDI soulèvent la question de la durabilité des recrutements. Parce qu'elles viennent relancer des recherches de candidats et candidates qui semblaient avoir abouti, alors même que les délais de recrutement s'envolent, ces démissions invitent à penser la réussite d'un recrutement dans une vision moins court-termiste.

La majorité des cadres considèrent qu'une démission précoce peut être pénalisante

Pour 56 % des cadres, démissionner trop tôt d'un CDI peut être pénalisant pour le futur de leur carrière. Les cadres de moins de 35 ans semblent particulièrement soucieux de l'image que peut renvoyer une démission précoce auprès de futurs employeurs : deux sur trois jugent pénalisant de démissionner trop tôt.

Même si le seuil ne leur semble pas toujours évident à estimer, pour un cadre sur deux (49 %), il faut rester au moins deux ans en poste pour ne pas diminuer ses chances face à un recruteur par la suite.



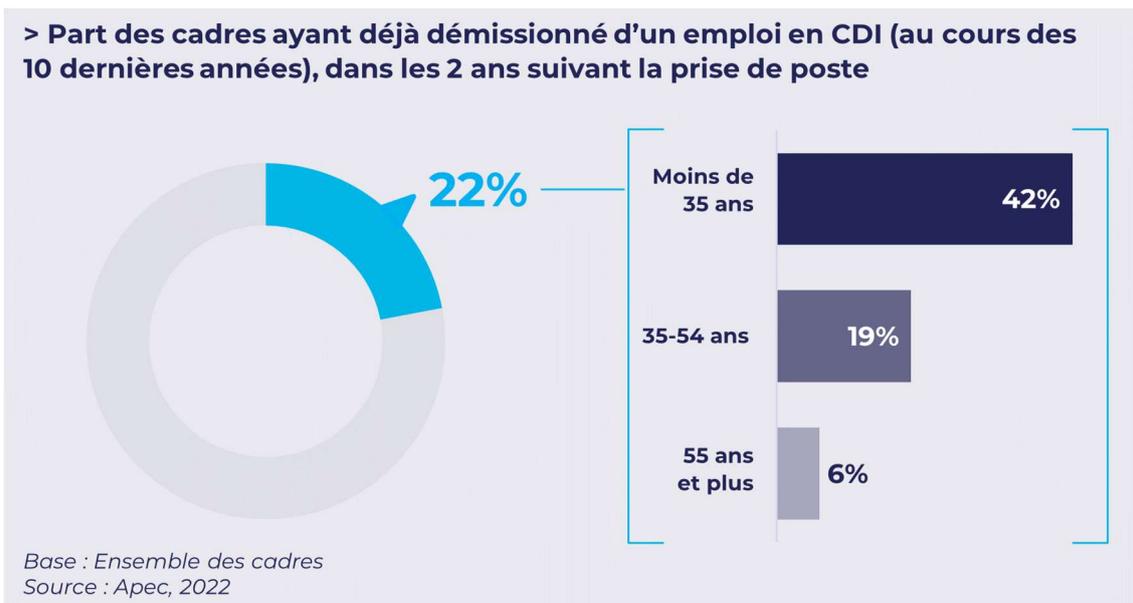
Pour autant, près d'un quart des cadres a déjà démissionné de façon précoce

Au cours des 10 dernières années, 22 % des cadres ont déjà démissionné d'un poste en CDI au cours des deux années suivant la prise de poste. Aussi, 12 % l'ont déjà fait au cours de la période d'essai.

Sans surprise, les démissions précoces sont nettement plus présentes chez les cadres de moins de 35 ans. Ainsi, au cours des 10 dernières années, 42 % d'entre eux ont démissionné d'un CDI dans les 2 ans après leur prise de poste contre 19 % des 35-54 ans et 6 % des 55 ans et plus. Si les cadres les plus jeunes sont les plus soucieux de l'image renvoyée par une démission précoce, ils sont aussi les plus nombreux à être passés à l'acte. Notamment parce qu'ils sont plus convaincus que leurs aînés de pouvoir retrouver facilement un emploi équivalent en cas de changement d'entreprise ou de perte d'emploi (c'est le cas de 68 % des moins de 35 ans, contre 50 % des 35-54 ans et 21 % des 55 ans et plus).

Ces démissions précoces ont le plus souvent été envisagées dans les six premiers mois après l'embauche (dans 56 % des cas), et particulièrement pour les jeunes cadres (dans 65 % des cas).

Au moment de la démission, les cadres démissionnaires avaient presque tous mis en route des démarches pour trouver un nouvel emploi : 6 cadres démissionnaires sur 10 avaient déjà signé un autre contrat, et 3 cadres sur 10 avaient des processus de recrutement en cours.



Les cadres avancent deux motifs principaux aux démissions précoces : une opportunité dans une autre entreprise et un hiatus entre promesse employeur et réalité vécue du poste

La première raison de la décision de démissionner rapidement est liée à l'opportunité de changer d'entreprise. Elle est citée comme élément déclencheur de la démission par 29 % des cadres. Ceci pourrait rester prégnant dans un contexte de forte tension sur le marché de l'emploi cadre, avec un volume d'offres d'emploi au plus haut : les offres d'emploi cadre confiées à l'Apec ont ainsi progressé de 18 % au 2^e trimestre 2022 par rapport au niveau d'avant crise (2^e trimestre 2019).

De surcroît, les entreprises recourent de plus en plus à l'approche directe (« chasse de tête ») et les cadres sont fréquemment sollicités par les cabinets de recrutement (31 % des cadres ont été contactés par un cabinet lors des trois derniers mois).

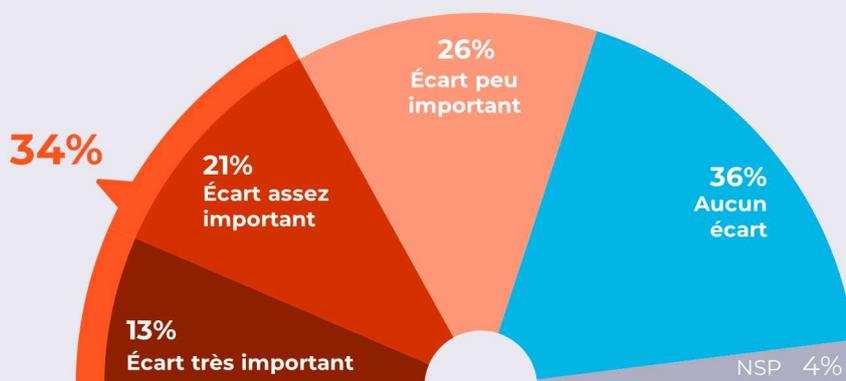
Au-delà des opportunités, des démissions précoces sont également déclenchées – dans une proportion équivalente – par le hiatus qui peut exister entre la réalité du poste et la description qui en a été faite lors du processus de recrutement. Un décalage, relevant parfois d'un simple malentendu, qui peut entraîner une perte d'intérêt pour le poste.

28% des cadres qui ont connu une démission précoce jugent qu'elle est principalement due à un **écart entre la réalité du poste et ce qui a été dit lors du recrutement**

Cet écart entre promesse employeur et réalité du poste est un phénomène couramment observé par de nombreux cadres en poste. Un tiers des cadres (34 %) fait état d'un écart significatif entre la réalité du poste qu'ils occupent et la manière dont il leur avait été décrit au moment de l'embauche. Ce constat est partagé par un cadre de moins de 35 ans sur deux (51 %), soulignant l'attention spécifique à porter à ces recrutements.

Il est aussi intéressant de noter que les cadres, quel que soit leur âge, mentionnent le style managérial et les perspectives d'évolution dans l'entreprise comme l'une des principales raisons de cet écart.

> Quand vous repensez à votre embauche dans votre entreprise actuelle, diriez-vous qu'il y avait un écart entre la réalité du poste et ce qui vous avait été indiqué au moment du recrutement ?



Base : Ensemble des cadres
Source : Apec, 2022

Alimenter la promesse employeur au-delà de l'embauche : un enjeu clé pour la durabilité des recrutements

Les cadres qui ont choisi de démissionner rapidement après la prise de poste – que ce soit face à une opportunité ou suite à une déception – ont généralement recherché :

- > de meilleures conditions d'emploi (rémunération, temps de travail) ;
- > de meilleures perspectives d'évolution (responsabilité, mission, rémunération) ;
- > un contenu de poste plus intéressant à leurs yeux (mission, sens) ;
- > un climat de travail et un management qui leur conviennent mieux.

Sur chacune de ces dimensions, les postes proposés devraient se démarquer de la concurrence et le discours des recruteurs gagnerait à s'accorder davantage avec les actes, pour optimiser la durabilité des recrutements.

Dans un contexte de difficultés de recrutement aigües, les cadres qui démissionnent peu de temps après avoir été embauchés constituent un enjeu fort pour les entreprises : elles se retrouvent contraintes de relancer un processus coûteux en temps et en ressources dont le résultat et la durée ne sont jamais garantis.

Pour parvenir à surmonter les tensions sur le marché de l'emploi cadre sans s'exposer à des démissions précoces, les entreprises devraient être très attentives pour rendre attractive et différenciante leur promesse employeur sans tomber dans la sur-promesse. Dans cette optique, les entreprises auraient tout intérêt à incarner concrètement les discours tenus lors du processus de recrutement dès les premiers mois suivant la prise de poste.

Méthodologie

Les analyses présentées dans ce document se basent sur les résultats de deux enquêtes de l'Apec :

- > L'enquête annuelle sur la mobilité des cadres, menée du 7 février au 8 mars 2022 auprès de 3 100 cadres en poste dans le secteur privé.
- > Le baromètre mensuel de l'Apec, mené en juillet 2022 auprès de 1 000 cadres en poste dans le secteur privé.

ISSN 2681-2827
(Collection Trajectoires)

Cette étude a été réalisée par la direction Données études (DDE) de l'Apec.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin

Responsables du pôle études :
Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

Équipe projet : Christophe Thill,
May Cha, Cendrine Mouline



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter :
[@Apec_Etudes](https://twitter.com/Apec_Etudes)

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuits + prix d'un appel

*prix d'un appel local

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H (France métropolitaine)

© Apec. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une oeuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.