



Comment les cadres démissionnent-ils ?

Après avoir trouvé un nouvel emploi, souvent en restant en bons termes avec leur employeur et parfois en négociant leur préavis

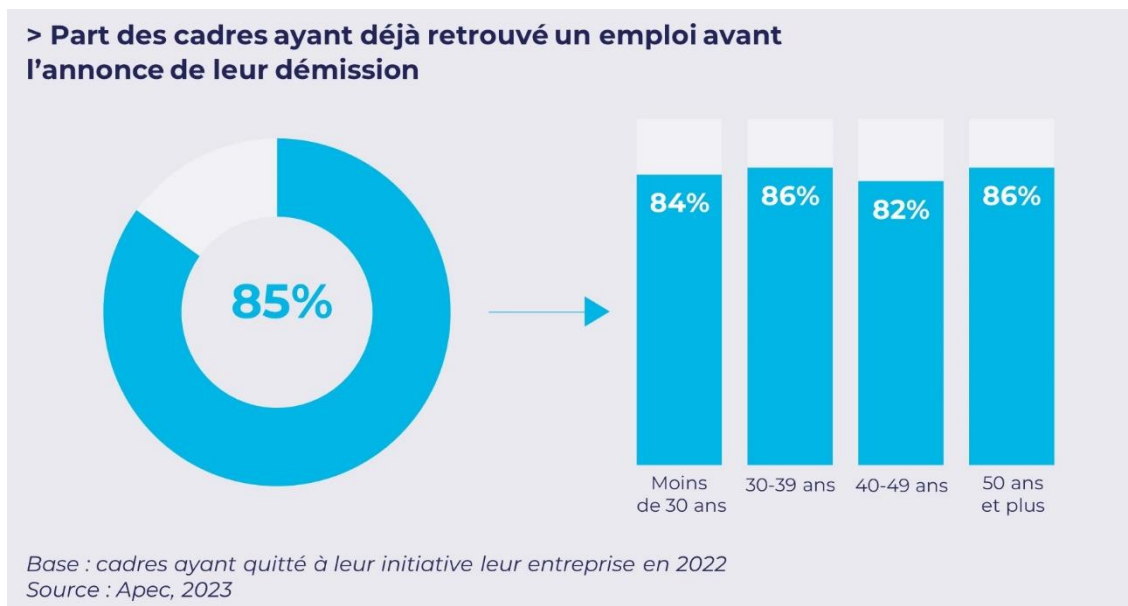
Dans un contexte économique porteur pour les cadres, certains d'entre eux prennent l'initiative de quitter leur entreprise pour un autre défi professionnel. Comment ces départs volontaires se sont-ils organisés ? Qui ont-ils informé en priorité ? Ont-ils réalisé la totalité de leur période de préavis ? Autant de réponses utiles aux cadres et aux entreprises pour avoir des repères sur les processus concrets de démission.

Les opportunités de changement d'entreprise sont souvent concrétisées avant l'annonce de la démission auprès de l'employeur précédent

Sous l'effet de la reprise économique depuis la fin de la crise sanitaire, le nombre de démissions de CDI a augmenté de façon significative en France (+ 20 % pour l'ensemble des salariés cadres et non-cadres entre 2021 et 2022¹), sans pour autant atteindre les proportions de « grande démission » constatées aux États-Unis.

Côté cadres, les opportunités ont également été nombreuses en 2022, le volume de recrutements de cadres ayant atteint un niveau record (308 300), donnant lieu à de nombreux changements d'entreprise. Ces changements d'entreprise ont été le plus souvent à l'initiative des cadres eux-mêmes, en particulier pour bénéficier d'une meilleure rémunération.

Dans la plupart des cas, les cadres concernés ont déclenché le processus de démission après avoir trouvé un autre emploi, y compris chez les plus jeunes. En effet, bien avant de présenter leur démission, près de 9 cadres sur dix (85 %) avaient déjà retrouvé un nouveau poste : 49 % après avoir candidaté à un autre poste et 36 % après avoir été chassés par une entreprise ou un cabinet de recrutement. Les cadres trentenaires et quadragénaires se singularisent en ayant plus souvent que les autres trouvé un nouvel emploi après avoir été chassés par un recruteur.



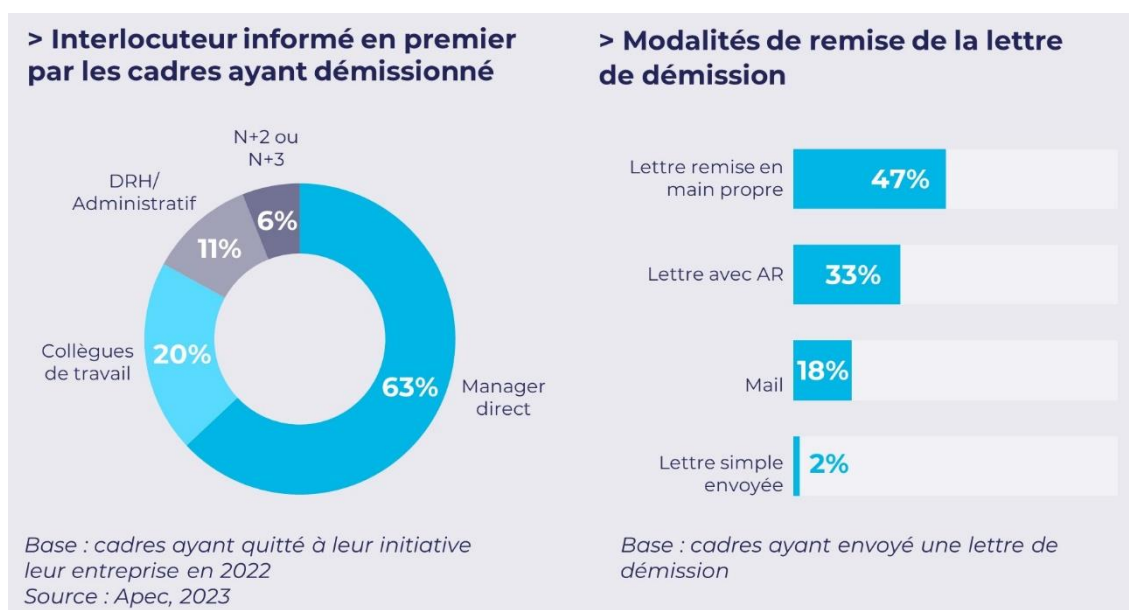
¹ Dares, juillet 2023, toutes tailles d'établissement.

Dans près de 2 cas sur 3, la primeur de l'annonce de son départ par le cadre démissionnaire est réservée au manager de proximité

Une fois leur décision de démissionner prise, les cadres concernés ont informé en tout premier lieu, et à une large majorité, leur manager direct (63 % des cas), et ce quelle que soit la taille de l'entreprise qu'ils ont l'intention de quitter. Premières personnes à être mises au courant, les managers de proximité sont, en toute logique, des interlocuteurs privilégiés dans ces moments clés. En outre, ils vont être directement impactés par le départ du cadre qu'ils vont devoir gérer et en mesurer les effets sur les projets en cours, sur l'organisation et la charge de travail des équipes qu'ils pilotent. Ils devront s'assurer aussi que la passation des dossiers s'effectue dans de bonnes conditions.

Il est intéressant de noter qu'un cadre démissionnaire sur cinq (20 %) a réservé la primeur de son annonce de départ à ses collègues de travail, notamment ceux avec qui il entretient des liens étroits. En revanche, les cadres sont très peu nombreux, en proportion (11 %), à avoir informé prioritairement la DRH de leur prochain départ. Cette part est logiquement plus faible pour les cadres en poste dans les PME de moins de 10 salariés (4 %) qui ne disposent pas toutes, loin de là, d'un service RH.

Si cette prise de décision concernant la démission est, dans un premier temps, annoncée oralement notamment aux managers directs et aux collègues de travail, elle se formalise également systématiquement par l'envoi d'une lettre de démission. Cette lettre de démission est avant tout destinée aux services RH et aux managers directs. Elle a pu être remise en main propre (47 % des cas), envoyée avec un accusé de réception (33 %) ou encore transmise par mail (18%). À noter que cette lettre de démission n'est pas obligatoire et l'employeur ne peut l'imposer légalement. Toutefois, pour éviter tout litige, il est préférable d'annoncer sa démission par écrit².



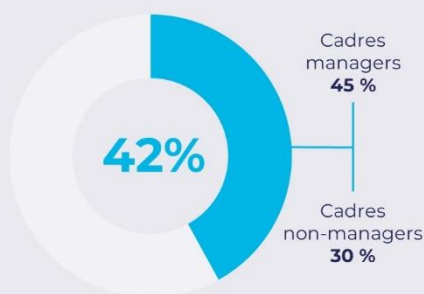
Dans un contexte de fortes tensions de recrutement, les entreprises cherchent à retenir les cadres qui démissionnent et/ou retarder l'annonce de leur départ

Dans 42 % des cas, les cadres indiquent que l'entreprise a essayé de les retenir, et ce quel que soit le périmètre de responsabilités exercées par le cadre.

En outre, pour gérer au mieux la période de transition, les entreprises demandent aux cadres démissionnaires d'attendre avant d'annoncer leur départ, et ce pour 4 cadres démissionnaires sur 10. La proportion atteint même 52 % pour ceux exerçant des responsabilités hiérarchiques, signe que leur départ nécessite vraisemblablement plus de temps et d'anticipation.

² Source : Service-Public.fr

> Part des cadres qui indique que l'entreprise a tenté de les retenir



> Part des cadres qui indique que leur entreprise leur a demandé d'attendre avant d'annoncer leur départ



Base : Cadres ayant quitté à leur initiative leur entreprise en 2022
Source : Apec, 2023

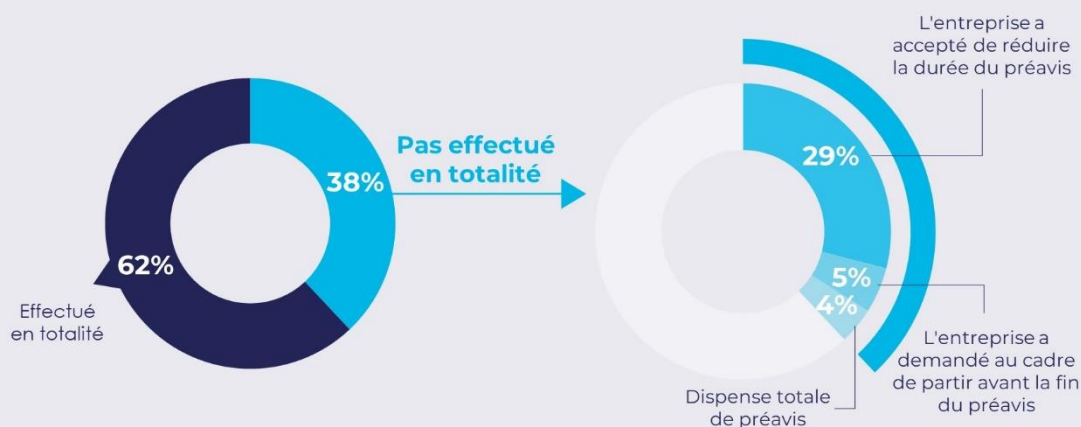
Près de 2 cadres démissionnaires sur 3 effectuent la totalité de leur période de préavis prévue dans la convention collective

Si une proportion très marginale de cadres démissionnaires (4 %) a été totalement dispensée de préavis, plus d'un tiers des cadres ayant démissionné (34 %) n'en ont effectué qu'une partie. Ce sont ceux exerçant des responsabilités hiérarchiques qui sont les moins nombreux en proportion (28 %) à avoir bénéficié d'une période de préavis réduite. Compte tenu de la dimension de leur poste, leur employeur a vraisemblablement préféré mettre à profit cette période pour préparer le passage de témoin.

Parmi les cadres n'ayant réalisé qu'une partie de leur préavis, la grande majorité (60 %) a tout de même eu un préavis qui a duré entre 2 et 3 mois. Pour plus d'un quart des cadres (27 %), elle a été comprise entre 1 et 2 mois.

Si ces proportions évoluent peu selon l'âge des cadres, la taille de l'entreprise, en revanche, est à considérer. Près des deux tiers des cadres ayant eu un préavis réduit ont été concernés par un préavis compris entre 2 et 3 mois dans les grandes structures (plus de 250 salariés) contre 47 % pour les plus petites (moins de 10 salariés). La dimension du poste des cadres ayant démissionné n'est pas, non plus, anodine : 64 % des cadres gérant des équipes ont effectué un préavis oscillant entre 2 et 3 mois contre 58 % pour ceux n'ayant aucune responsabilité hiérarchique, ni gestion d'équipe ou de projet.

> Part des cadres ayant réalisé leur préavis en totalité ou en partie



Base : cadres ayant quitté à leur initiative leur entreprise en 2022
Source : Apec, 2023

La majorité des cadres démissionnaires restent en bons termes avec leur précédent employeur

Préavis réalisé ou pas en totalité, les cadres ayant donné leur démission estiment être restés concentrés sur leurs missions. Plus de 7 cadres sur 10 (71 %) considèrent, ainsi, que leur investissement professionnel n'a pas eu à souffrir de leur prochain départ. Dans les deux tiers des cas, ils ont même participé activement à la passation des dossiers afin de minimiser les risques de blocage des projets après leur départ.

Finalement, cette séparation s'est faite « à l'amiable » pour plus de 8 cadres démissionnaires sur 10 (83 %), ceux-ci estimant être partis de leur entreprise en de bons termes. Aussi, l'absence de conflits au moment de la démission concerne la très grande majorité des cas et n'hypothèque pas de futures relations entre les cadres ayant démissionné et leur ancien employeur.

En effet, la moitié des cadres en poste n'excluent pas de renouer le dialogue avec une entreprise dans laquelle ils ont déjà travaillé par le passé dans l'optique de déboucher sur une nouvelle collaboration professionnelle. De leur côté, les entreprises, dans 53 % des cas, ne ferment pas la porte au retour d'anciens collaborateurs cadres, et ce, dans un contexte de fortes tensions de recrutement. D'autant que ce levier présente l'avantage de réduire grandement les risques de se tromper.

Méthodologie

Les analyses présentées dans ce document se basent sur les résultats de l'enquête annuelle de l'Apec sur la rémunération et la situation professionnelle des cadres, menée en février 2023. 1 600 cadres ayant quitté en 2022 leur entreprise précédente suite à une démission ont été spécifiquement interrogés sur les modalités de cette démission.

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 Lenzi,
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.