

TENSION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Y a-t-il une défection des
salariés à La Réunion?

Préparé par
Thomas Jacquot,
Psychologue du
travail

SOMMAIRE

Introduction	2
Une crainte venue des États-Unis	3
Les facteurs déterminants.....	4
Tous les secteurs sont concernés.....	5
En conclusion.....	7
Qu'en est-il en France ?	8
Des embauches en progression	9
Les difficultés de recrutement	10
Les efforts de recrutement	12
La fidélisation du personnel	14
A la Réunion	17
Une situation conjoncturelle dynamique.....	17
Un tissu socio-économique exposé	18
Une tension conjoncturelle	20
Des leviers pour agir à la Réunion	21
Conclusion	23

INTRODUCTION

Les confinements et les mesures de distanciation sociale ont éloigné de nombreux collaborateurs de leur lieu de travail, comme de leurs réseaux de sociabilisation. Depuis, de nouvelles modalités d'organisation ont émergé en hybridant les anciennes manières d'effectuer le travail avec des processus prenant en compte les contraintes sanitaires. Le télétravail est le meilleur exemple de modalité mise en place dans l'urgence de la crise, qui tend à perdurer au-delà, mené par la demande sociale. Cependant, de nombreux salariés et saisonniers ont tout simplement été éloignés du travail, placés en chômage partiel ou laissés sans activité.

À l'heure de la reprise économique, certaines entreprises rencontrent des difficultés à faire revenir les salariés au travail et à **fidéliser le personnel**. La crainte d'un phénomène comparable au « Big Quit » ou « grande démission » aux États-Unis, viendrait menacer la reprise d'activité des entreprises.

L'objectif de ce projet est de comprendre les facteurs de ce phénomène encore mal connu et ses particularités sur le territoire de la Réunion. Il semble nécessaire d'en cerner les caractéristiques et les déterminants afin d'être en mesure de proposer des actions pour **améliorer la situation** et **orienter les décideurs** sur les mesures à prendre.

Pour comprendre les facteurs de ce phénomène, nous avons réalisé un état des lieux sur ce sujet à travers une revue de littérature et une revue de presse. Grâce à cela nous sommes en mesure de produire une première image de ces symptômes et d'en déduire des pistes à explorer plus en détails. À la Réunion, l'analyse a été menée directement sur le terrain, auprès des partenaires sociaux, des chefs d'entreprise et/ou DRH, en recueillant des témoignages de personnes qui expriment des difficultés à revenir sur site.

Ces résultats permettront de **construire des actions locales** dans le but d'améliorer la situation.

UNE CRAINTE VENUE DES ÉTATS-UNIS



De nombreux médias ont rapporté un phénomène de grande ampleur se déroulant outre-Atlantique¹, mais qui semble toucher également la France². L'expression « Big Quit », qui signifie en Français « **la grande démission** », qualifie une vague de salariés rompant leurs contrats de travail en grand nombre, au point de peser sur l'économie du pays³.

Aux États-Unis, le bureau américain des statistiques du travail fait état d'un total de 4,6 millions de "démissions" en septembre et de 4,3 millions en octobre 2021, ce qui correspond respectivement à 3,1 et 2,9 % de la main-d'œuvre totale. Finalement, ce seraient plus de 48 millions de départs volontaires en 2021. La locution « Big Quit » est attribué à Anthony Klotz, psychologue des organisations à l'université du A&M du Texas. Ce terme est devenu viral après un article dans lequel ce dernier conseillait les lecteurs sur la façon de démissionner pendant la pandémie. Jeremy HALL⁴, professeur d'administration publique et directeur du programme de doctorat en affaires publiques à l'université de Central Florida, nous invite à la prudence sur l'interprétation que l'on peut faire de cette terminologie, car beaucoup de cas observés concernent des échanges d'emplois dans les secteurs de bas salaires. Ce qui signifie que les gens cherchent à améliorer leur situation en allant occuper un autre emploi ailleurs, dans un jeu de concurrence. Pour autant, les démissions dépassent toujours et de loin, les embauches déclarées.

¹ Derek Thompson, 'The Great Resignation Is Accelerating', The Atlantic, 2021 <<https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2021/10/great-resignation-accelerating/620382/>> [accessed 3 August 2022].

² 'Après les Etats-Unis, la « Grande démission » gagne-t-elle la France ?' <<https://www.20minutes.fr/economie/3253891-20220321-emploi-apres-etats-unis-grande-demission-train-arriver-france>> [accessed 21 March 2022].

³ 'Aux États-Unis, le mystère de la "Grande démission" de millions d'Américains', France 24, 2021 <<https://www.france24.com/fr/%C3%A9co-tech/20211015-aux-%C3%A9tats-unis-le-myst%C3%A8re-de-la-grande-d%C3%A9mission-de-millions-d-am%C3%A9ricains>> [accessed 3 August 2022].

⁴ Jeremy L. Hall, 'Variations on a Theme of Resignation: Idling by, Backpedaling, or Driving Forward?', Public Administration Review, 82.1 (2022), 7–11 <<https://doi.org/10.1111/puar.13455>>.



Les facteurs déterminants

En poursuivant son analyse de la situation aux États-Unis, Jeremy HALL⁵ détaille les raisons qui peuvent pousser des personnes à quitter une source de revenu dans une période de forte incertitude et dans le sillage d'une pandémie dévastatrice pour l'économie.

Parmi les nombreuses réponses possibles, nous trouvons les aides gouvernementales comme la **la hausse des allocations chômage**. Ces aides ont pu permettre aux bénéficiaires de maintenir leur niveau de vie en quittant leur emploi. Ce qui a poussé des États à mettre fin aux aides exceptionnelles et à offrir des primes de retour à l'emploi. Cependant, des études ont démontré le faible impact de ces mesures sur l'emploi, tout en mettant en évidence un impact négatif sur le pouvoir d'achat des personnes affectées⁶. En d'autres termes, non seulement cela n'a pas arrangé les difficultés des entreprises à trouver de la main-d'œuvre, mais cela est défavorable à la consommation et donc, à la reprise économique.

Parmi les autres facteurs déterminants, le fait que la pandémie ait provoqué un stress important, qu'il est possible de combattre dans le réconfort de la famille et des loisirs, aurait pu pousser certaines personnes à **rester auprès des siens** et à privilégier la vie de famille à la vie professionnelle. Cela, même au prix d'une baisse de niveau de vie, provoquée par la perte d'un salaire.

La flexibilité offerte par le télétravail, introduite en réponse à la crainte de la propagation de l'infection, a été remplacée depuis par des mandats de retour dans les bureaux, mais avec des restrictions. Ce retour est marqué par l'obligation de se masquer, ce que beaucoup trouvent plus qu'un inconvénient mineur, ou de se faire

⁵ Ibid.

⁶ Catherine Sauviat, 'À crise et relance budgétaire inédites, marché du travail sous tension et résurgence des conflits'; Chronique Internationale de l'IRES, N° 176.4 (2022), 95–113 <<https://doi.org/10.3917/chii.176.0095>>.

vacciner, ce que beaucoup subissent comme un affront à leur liberté individuelle. Dans les deux cas, la **peur d'être infecté** ou de transmettre l'infection à des membres fragiles de la famille a certainement pu jouer un rôle majeur.

D'autres facteurs émergent comme le salaire stagnant d'un emploi faiblement valorisé⁷, ou les pressions familiales associées à l'école virtuelle et aux garderies fermées. L'une des pistes les plus prometteuses dans la recherche de déterminant à la volonté de quitter un emploi, semble être le **questionnement existentiel** des êtres humains lorsqu'ils sont au contact avec la mort ou la maladie. Cela les amène souvent à prendre du recul et à se poser des questions plus profondes, plus existentielles⁸ : qu'est-ce qui compte pour moi ? Qu'est-ce qui m'apporte le bonheur ? Qu'est-ce qui me donne un but ? Que faire du temps qu'il me reste ? Cette recherche de sens a beaucoup mobilisé les débats dans un contexte particulier de guerre en Europe et de changement climatique.



Tous les secteurs sont concernés

Ce phénomène semble toucher l'ensemble des secteurs, mais certains le sont plus que d'autres. C'est le cas pour les secteurs où des difficultés de recrutement préexistaient comme dans le domaine de la santé, de l'hôtellerie-restauration et du BTP. En s'attardant sur le secteur des loisirs et de l'hôtellerie-restauration, second pourvoyeur d'emploi du secteur privé⁹, particulièrement touché par la pandémie du fait de l'exposition des employés indispensables pour le service, nous pouvons aborder un peu plus précisément les problématiques liées à la **reconnaissance** et au **salaire**.

⁷ Thompson, op. cit.

⁸ Juliana Kaplan, "The Psychologist Who Coined the Phrase "Great Resignation" Reveals How He Saw It Coming and Where He Sees It Going. "Who We Are as an Employee and as a Worker Is Very Central to Who We Are.", *Business Insider* <<https://www.businessinsider.com/why-everyone-is-quitting-great-resignation-psychologist-pandemic-rethink-life-2021-10>> [accessed 3 August 2022].

⁹ Sauviat, op. cit.

La pandémie a révélé combien les travailleurs « invisibles » sont essentiels à l'activité des entreprises. Le pic de chômage de ce secteur a été atteint en avril 2020 avec un taux à 39,3%. La pandémie et ses conséquences économiques n'ont fait que renforcer les inégalités et les injustices existantes dans le secteur de la restauration. Près de 10 millions de travailleurs de la restauration et d'autres services à pourboire ont perdu leur emploi en raison de la fermeture du COVID-19, et 60 % d'entre eux n'ont pas pu accéder à l'assurance-chômage. Plusieurs États leur ont déclaré que leur salaire minimum, même en ajoutant les pourboires, étaient trop faibles pour atteindre le seuil minimal d'éligibilité aux prestations. Sur les 220 000 travailleurs qui ont déposé une demande auprès de One Fair Wage Tipped and Service Workers' Emergency Relief Fund, 90 % ont déclaré qu'ils n'avaient pas assez de revenu pour deux semaines d'épicerie et 90 % ont déclaré qu'ils ne pouvaient pas se permettre de payer le loyer¹⁰.

Maintenant que les établissements ont rouvert, ces mêmes personnes ont vu chuter leurs pourboires, probablement dû aux contraintes sanitaires que les serveurs devaient faire respecter. Ce qui contribue à l'aggravation de la situation de précarité de ces personnes, puisque qu'une large partie des employeurs n'ont pas compensé cette perte de revenu. Par conséquent, il devient compréhensible que la plupart des employés refusent de **revenir au travail**, même sans aide financière de l'État. Cependant, plusieurs chaînes de restauration rapide ont décidé de relever les taux horaires, entraînant une **mise en concurrence** entre les enseignes pour le recrutement. Ceci a très certainement contribué à la décision des employés d'un Burger King du Nebraska de tous démissionner en même temps en signe de protestation pour se tourner vers la concurrence¹¹. Ce dernier point illustre parfaitement le phénomène de grande démission.



¹⁰ Dans le secteur de la restauration, de nombreux travailleurs rémunérés au pourboire (Tipped workers) ne bénéficient pas du salaire minimum fédéral de 7,5 dollars de l'heure, mais d'un salaire minimum fédéral minoré de 2,13 dollars, soit 1,83 euros de l'heure, inchangé depuis 30 ans par le Congrès : voir « Statement of Saru Jayaraman, co-founder and president of One Fair Wage, U.S. House of Representatives Committee on Ways and Means, Hearing on the Future of the U.S. Restaurant Industry », September 25, 2020, <https://bit.ly/3CrAQRL>

¹¹ 'These Burger King Workers All Had It Their Way, and Quit - CNN Video' <<https://edition.cnn.com/videos/business/2021/07/12/burger-king-employees-we-all-quit-sign-moos-pkg-vpx.cnn>> [accessed 3 August 2022].



En conclusion

Le système américain est très différent de celui de la France. Ainsi, il est vain de vouloir faire des comparaisons, mais cela peut nous donner un éclairage sur les difficultés rencontrées sur notre territoire.

Par exemple, le désir d'améliorer **l'équilibre des temps de vie** personnelle et professionnelle, pour favoriser le cercle familial. Puis les questions existentielles citées plus haut, ont touché notre propre société, incitant les travailleurs à chercher davantage de sens à leur activité.

Enfin, la communication sensationnaliste faite par les médias à ce sujet peut alimenter une crainte de la contamination aux entrepreneurs Français confrontés à des difficultés de recrutement. Ceci est d'autant plus vraisemblable que pour l'heure, la plupart des études sur le sujet sont en cours.

Dans l'attente, les commentateurs de tous bords donnent libre court à leurs interprétations et à leur imagination pour tenter d'expliquer la problématique.



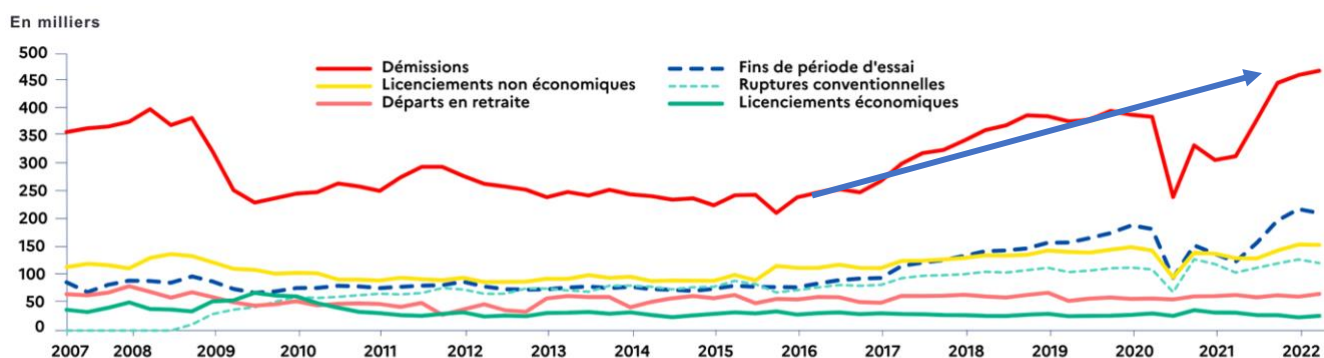
QU'EN EST-IL EN FRANCE ?



« C'est bien connu : ce qui arrive aux Etats-Unis finit toujours par se réaliser en France ». C'est ainsi que démarre un article sur le sujet, d'un site d'information continue en ligne¹². Il y a de quoi faire peur, puisqu'on y lit que la France enregistre une hausse des démissions +10 % pour juin 2021 et +20 % pour juillet 2021 par rapport à 2019. Cependant, en regardant de plus près les données issues de la DARES¹³, cette hausse suit une tendance qui a démarré depuis 2016 (voir figure 1). Nous pouvons constater, à la lecture de ce graphique, que si l'on ne tient pas compte du creux généré par la crise sanitaire, la pente ascendante des démissions n'a pas changé.

Ainsi, il est plus probable que l'on assiste à un rattrapage des démissions repoussées pendant la période d'incertitude de la crise sanitaire, qu'à un phénomène aussi massif et brutal que l'on peut constater aux États-Unis, dont la courbe était plate avant la crise sanitaire. Néanmoins, nous pouvons nous interroger sur les raisons de la montée des démissions, qui sont bien antérieures à la crise sanitaire.

Figure 1 Nombre de fins de CDI par motif



Lecture : 469 600 CDI prennent fin au 1^{er} trimestre 2022 suite à des démissions.

Champ : France métropolitaine, secteur privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

Source : Dares, MMO.

¹²<https://www.20minutes.fr/economie/3253891-20220321-emploi-apres-etats-unis-grande-demission-train-arriver-france>

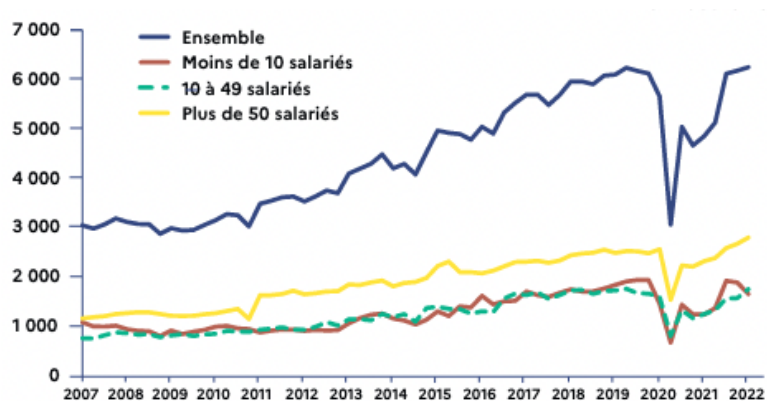
¹³'DARES_Indicateurs_3e_trimestre' <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/0ac7e66a4185637514974a8dc54d7802/DI_MMO_2021T3.pdf> [accessed 31 March 2022].



Des embauches en progression

L'un des facteurs de cette hausse de démission est déjà identifié plus haut dans le chapitre consacré aux États-Unis : **des offres d'emploi en plus grand nombre**¹⁴. Nous pouvons constater à la lecture de la figure 2 que les embauches ont augmenté dans les entreprises de toutes tailles, hormis dans les établissements de moins de 10 salariés pour l'année 2022.

Figure 2, nombre d'embauches par taille d'établissement



Lecture: dans les établissements de 50 salariés et plus, 2 809 400 contrats sont signés au 1^{er} trimestre 2022.

Champ: France métropolitaine, secteur privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

Source: Dares, MMO.

Ainsi, le taux de démission est un indicateur cyclique, dont la variation suit les périodes de crise et de reprises économiques¹⁵. Après deux années de pandémie, Le contexte actuel est marqué par un fort redémarrage des embauches venant créer mécaniquement une tension sur le marché du travail. Toujours selon la DARES, « 8 démissionnaires de CDI sur 10 au second trimestre 2021 sont en emploi dans les 6 mois qui suivent » dans une proportion égale à la situation d'avant-crise sanitaire. Selon le graphique de la figure 2, cette embellie ne semble pas profiter aux entreprises de moins de 10 salariés. Sont-elles désavantagées par la concurrence des plus grandes ?

¹⁴ 'DARES_Indicateurs_3e_trimestre'.

¹⁵ 'La France vit-elle une "Grande démission"? | Dares' <<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/la-france-vit-elle-une-grande-demission>> [accessed 19 August 2022].

Les difficultés de recrutement

Les offres abandonnées à cause d'un manque de candidature ont représenté 4,9% des offres d'emploi déposées à Pôle Emploi en 2018 (soit environ 150.000 offres), et dépassent les 6% en 2021¹⁶. Ces abandons concernent principalement les TPE de moins de 10 salariés, sur des postes d'ouvrier et dans le secteur de la construction.

Récemment, un rapport de France stratégie¹⁷ vient apporter un éclairage sur les difficultés de recrutement, anticipées par les entreprises. C'est-à-dire, à quel point l'embauche prévue à court terme va être compliquée, selon le recruteur qui va lancer l'offre d'emploi. Cela concerne 44% des projets de recrutement en 2021. La première raison invoquée par les entreprises est **l'inadéquation des candidats** (manque d'expérience, de formation, de compétences, etc.). De l'autre côté, les candidats sont freinés par les **conditions de travail**, le type de contrat ou le niveau de rémunération.

Pour mieux comprendre les difficultés de recrutement, France Stratégie nous propose de distinguer les **facteurs observables** (caractéristiques de l'entreprise, son environnement géographique et économique, les caractéristiques de l'emploi proposé) des facteurs **non-observables** (par exemple la qualité du processus de recrutement ou plus généralement la performance de la gestion des ressources humaines mais aussi d'autres facteurs liés à la personnalité des managers ou bien d'autres encore), afin de mieux orienter le ciblage des actions.

L'étude de France Stratégie s'est concentrée sur les facteurs « observables » en croisant les données de plusieurs enquêtes. Les résultats révèlent que ces déterminants n'expliquent que 14% de la variance totale. C'est-à-dire, qu'il manque

¹⁶ 'Offres pourvues et abandons de recrutement: infographie', *Pôle Emploi* <<https://www.pole-emploi.org/accueil/actualites/infographies/offres-pourvues-et-abandons-de-recrutement-1.html?type=article>> [accessed 22 August 2022].

¹⁷ Dimitris MAVRIDIS and others, *Comment expliquer les difficultés de recrutement anticipées par les entreprises ?* (France stratégie) <<https://www.strategie.gouv.fr/publications/expliquer-difficultes-de-recrutement-anticipees-entreprises>> [accessed 3 August 2022].

86% de facteurs explicatifs aux difficultés de recrutement exprimées, considérés ici comme étant les non-observables. Des résultats que l'on retrouve aussi aux États-Unis dans le secteur manufacturier¹⁸.

Concernant les facteurs observables, l'analyse permet de les classer par ordre d'importance :

Les caractéristiques des métiers recherchés : elles contribuent aux trois quarts des 14% de variance expliquée. Les autres caractéristiques des recrutements – la part des CDD, des saisonniers, la rémunération considérée en comparaison du niveau offert dans la zone d'appartenance – sont significatives mais expliquent une part infime des difficultés exprimées.

Les caractéristiques de l'entreprise, à savoir sa taille, son secteur d'activité, son chiffre d'affaires et la rotation des salariés. Ces facteurs contribuent à environ 10 % des 14% de la variance expliquée. Les caractéristiques géographiques et les conditions économiques environnantes : densité de population dans la zone d'emploi, taille de l'aire urbaine, taux de chômage de la zone d'appartenance, qui contribuent à hauteur d'environ 15 % des 14% de la variance expliquée.

Cette analyse nous invite donc à explorer des facteurs que les enquêtes institutionnelles mobilisées ici ne peuvent pas observer. Ils seraient liés à l'activité interne de l'entreprise et subjectifs, comme la qualité de la gestion des ressources humaines et du management, la psychologie du chef d'entreprise, l'image de marque de l'entreprise.



¹⁸ Murat ARIK, Kristie ABSTON, and Sam ZAZA, 'How Difficult Is It to Fill Manufacturing Positions? A Crosssectional Assessment of Survey Results', *Global Journal of Accounting and Finance*, 5.1 (2021), 113–34.



Les efforts de recrutement

Nous avons déjà signalé plus haut que seules les entreprises de moins de 10 salariés n'ont pas connu de hausse d'embauche au cours du dernier trimestre. Comment expliquer cette particularité ? Une enquête de Lhommeau et Rémy peut nous éclairer sur ce sujet¹⁹. Selon ces auteurs, une tension du marché du travail n'est pas forcément synonyme de difficultés à recruter, mais dépendrait de **l'image de l'entreprise** et du métier concerné. Cela créant une concurrence entre les employeurs pouvant désavantager les petites entreprises qui ont moins de temps et de ressources à consacrer au recrutement. Les grandes entreprises, possédant un service de ressources humaines, ont plus de possibilités pour intensifier leurs efforts de recrutement et peuvent jouir d'une plus grande visibilité auprès des candidats. Ce qui signifie qu'une PME reçoit plus de candidatures spontanées, peut consacrer plus de temps et d'efforts sur la recherche et la sélection, contrairement à un TPE de moins de 10 salariés. Ce qui expliquerait les chiffres de la DARES (tableau 2), et pourrait orienter notre action de soutien vers ces dernières.

Car recruter ne va pas de soi. Cela demande de la méthode et de la pratique, ce qui dépasse la simple mise en adéquation entre compétences des candidats et besoins des entreprises. Là encore, nous faisons face à des rhétoriques (trop) médiatisées du problème : « il suffirait d'améliorer la formation des candidats et de durcir les règles pour les obliger à accepter l'emploi qu'on leur propose ». Cependant, la question de l'inadéquation emploi/candidat n'explique qu'une infime petite part des emplois non-pourvus. Ces derniers seraient dû à un fonctionnement normal du marché du travail du fait de la durée d'un recrutement. Autrement dit, il y a toujours un volume d'emploi vacant du fait du nombre de recrutement en cours. Le second facteur principal viendrait de l'inexpérience du recruteur, qui conduit à des échecs plus fréquents dans

¹⁹ Bertrand Lhommeau and Véronique Rémy, 'difficultés de recrutement et efforts de recherche', *Travail et emploi*, 163, 2020.

les petites entreprises, comme nous l'explique Marc-Antoine Estrade, statisticien et économiste, directeur de l'observation et de l'évaluation à France compétences²⁰.

L'auteur poursuit sur les échecs de recrutement qui représentent 8 à 10% des processus engagés pour deux raisons principales. La première est la disparition du besoin d'effectif supplémentaire et qui représenterait un tiers des offres d'emploi non pourvus. La seconde concerne donc les deux tiers restants, du fait du processus de recrutement en lui-même, interrompu par l'employeur qui ne trouve pas son idéal ou par le retrait du candidat pressenti.

Cela pose une question d'importance qui ne semble toujours pas traitée à l'heure actuelle : si des efforts sont menés pour **renforcer l'employabilité** des demandeurs d'emploi, il conviendra aussi de renforcer les efforts concernant **l'employeurabilité**²¹. Ce dernier terme désignant la capacité d'une entreprise à devenir et à rester des employeurs²².

Cette analyse est renforcée par une évaluation récente du programme ciblé des TPE mis en place par pôle emploi²³ pour réduire les coûts de recrutement. Les résultats indiquent que les entreprises qui ont bénéficié de ce programme ont augmenté de 24 % leur offres d'emploi via Pôle emploi, et de 10 % leurs embauches en CDI, par rapport à un groupe de contrôle d'entreprises non participantes. Un suivi douze mois plus tard confirme qu'une grande partie des embauchés en CDI étaient toujours en emploi.



²⁰ Marc-Antoine Estrade, '7. Les emplois non pourvus : mythes et réalités', *Regards croisés sur l'économie*, 13.1 (2013), 151–67 <<https://doi.org/10.3917/rce.013.0151>>.

²¹ Jean-Marc BORELLO, Donnons-Nous Les Moyens de l'inclusion, 16 January 2018 <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/donnons-nous_les_moyens_de_l_inclusion-rapport_de_jean-marc_borello.pdf>.

²² Laurent Duclos and Jean-Yves Kerbourc'H, Organisation du marché du travail et « flexicurité » à la française, 2006.

²³ Yann Algan, Bruno Crépon, and Dylan Glover, 'Are Active Labor Market Policies Directed at Firms Effective? Evidence from a Randomized Evaluation with Local Employment Agencies' (J-PAL) <https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/research-paper/5484_Active-Labor-Markets-Evidence-from-Public-Service-France_January2020.pdf>.



La fidélisation du personnel

« *Les entreprises sont prévenues : leurs salariés sont prêts à les quitter !* », titre le magazine Forbes France dans sa page Business/emploi²⁴. La grande vague de démission aux États-Unis et la hausse constante en France depuis 2016, nous invitent à y prendre garde et à repenser la fidélisation des employés.

En effet, nous avons jusqu'ici exploré les raisons qui poussent à démissionner et les difficultés de recrutement que cela entraîne. Nous pouvons aussi nous attarder sur ce qui pousse une personne à rester au sein de son organisation, même si cette approche est très peu développée dans les médias grand public....

Nous définirons la **fidélité** comme étant « *une disposition attitudinale d'identification, attachement, engagement ou confiance se manifestant par différents comportements, indicateurs de fidélité qui peuvent ou non se cumuler* » et nous citerons ci-dessous les déterminants issus de l'étude de Cézanne et Guillon (2014)²⁵.

Nous comprenons ici, qu'il n'est pas uniquement question de point de vue rationnel et contractuel, mais aussi d'un jeu d'affect. C'est-dire des fluctuations de l'état émotionnel et pulsionnel. Les indicateurs à suivre pour mesurer la fidélité des salariés sont résumés dans le tableau 1 avec leurs références.

²⁴ 'Les entreprises sont prévenues: leurs salariés sont prêts à les quitter!', Forbes France, 2022 <<https://www.forbes.fr/business/les-entreprises-sont-prevenues-leurs-salaries-sont-prets-a-les-quitter/>> [accessed 28 March 2022].

²⁵ Cécile Cézanne and Olivia Guillon, 'Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : une grille de lecture critique'; Recherches en Sciences de Gestion, N° 97.4 (2014), 127–43 <<https://doi.org/10.3917/resg.097.0127>>.

Tableau 1 : Les indicateurs connexes de fidélité des salariés

Indicateurs	Principales références
Contrat psychologique	Guest et Conway (2002), Naus et al. (2007)
Confiance	Alfes et al. (2012), Ashleigh et al. (2012), Eberl et al. (2012), Searle et Dietz (2012)
Déviante organisationnelle / comportement contre-productif	Biron (2010), Kelloway et al. (2012)
Intention de départ	Griffeth et al (2000), Griffeth et Hom (2001; 2004), Mobley et al (1979), Neveu (1994), Steers et Mowday (1981)
Sens du sacrifice	Duxbury et Higgins (2001)
Représentation du personnel	Antonioli et al. (2004), Deevy et Iverson (2005)
Bouche-à-oreille positif	Ogbonna et Harris (2013)
Spécificité du capital humain	Williamson et al. (1985), Rajan et Zingales (2000)

Au-delà des indicateurs, il convient de connaître les déterminants qui favorisent ou freinent la fidélité à l'organisation. Une typologie en trois catégories est proposée par les auteurs ²⁶ :

Propre à l'individu : ce qui renvoie aux caractéristiques intrinsèques comme l'âge, la génération, certains traits de personnalité et à la rationalité, mais aussi à l'expérience et aux étapes de carrière.

Le contexte : défini par les conditions et les relations d'emploi. Par exemple, les opportunités extérieures ou internes, la perception du risque ou l'environnement familial et personnel.

Le relationnel : comme les incitations au travail, l'autonomie, la qualité du dialogue professionnel et social, mais aussi l'implication managériale et les modes de sociabilisation organisationnelle.

²⁶ Cézanne and Guillon. Op. Cit.

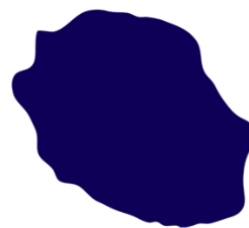
Le poids de chaque déterminant peut varier selon le type d'organisation, de métier ou de segment de main d'œuvre. Il est donc nécessaire pour une organisation, de procéder à un **ciblage des modes de fidélité** pertinents au regard de leurs conséquences, avant d'effectuer une mesure. Ce dernier point est important, car un employé qui nuit à l'organisation ne doit pas être considéré comme fidèle, même s'il y travaille depuis de nombreuses années.

Être fidèle à son organisation signifie **adhérer aux buts** de celle-ci, au-delà des obligations contractuelles. Cette ambivalence peut se retrouver dans différents déterminants de la fidélité, qui peuvent donc devenir favorables ou défavorables selon certaines conditions à identifier lors du ciblage propre à chaque organisation. Une attention particulière doit être portée sur l'objet de la fidélisation, qui peut être multiple et parfois défavorable. Par exemple, le départ d'un cadre charismatique peut entraîner le départ d'une chaîne de collaborateurs et mettre l'entreprise en difficulté.

Pour résumer, la fidélité à l'organisation doit être comprise et évaluée à travers des déterminants, des manifestations et des conséquences propres à chacune des entreprises. Les enjeux des différentes parties prenantes doivent être pris en compte pour adopter une vision de création de valeur plus générale que la seule performance économique organisationnelle.



À LA REUNION



Une situation conjoncturelle dynamique

Selon l'INSEE²⁷, la Réunion a connu une forte reprise économique en 2021 avec un grand dynamisme du marché du travail. Le produit intérieur brut (PIB) a progressé de 6,7%, le rendant supérieur de 2,3% à son niveau de 2019.

En parallèle, on enregistre la plus forte augmentation depuis dix ans de l'emploi salarié de +5% (deux fois supérieur au taux national), soit une création de 13 300 emplois nets. Conséquence d'un emploi dynamique et d'un moindre recours à l'activité partielle, les salaires versés à La Réunion progressent fortement en 2021 + 8,3 %. Le secteur privé est à l'origine des trois quarts des créations d'emplois.

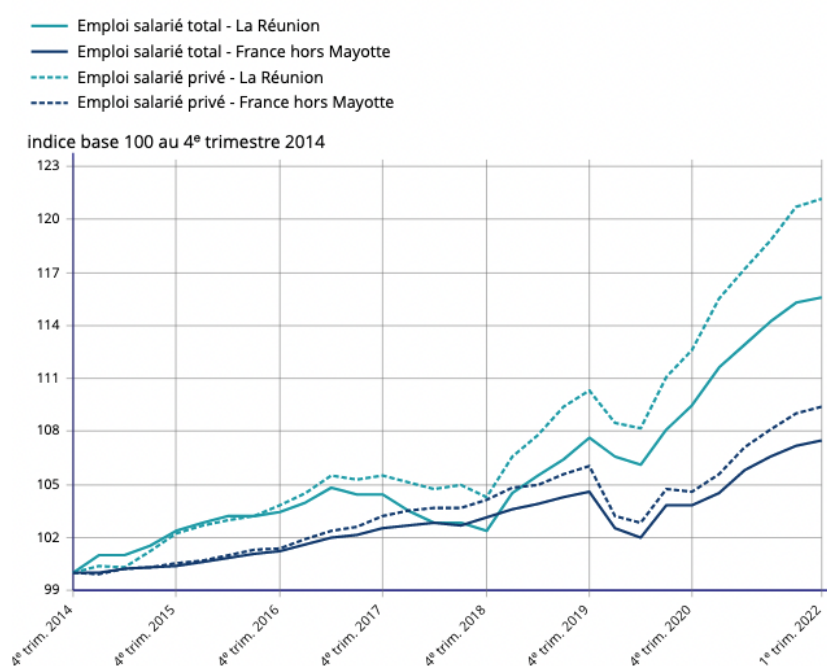
En 2022, l'activité est toujours soutenue, mais la hausse de l'emploi salarié semble se ralentir comme nous l'indique la figure 3²⁸. Les créations d'entreprises ont battu un record avec 3.100 créations sur l'ensemble des secteurs marchands non agricoles.

Dans le même temps, le taux de chômage se stabilise autour de 19% de la population active (contre 24% en 2018), mais reste toujours largement supérieur au taux national de 7,3% au 1^{er} trimestre 2022.

²⁷ 'Bilan Économique 2021 - La Réunion - Insee Conjoncture Réunion - 22' <<https://www.insee.fr/fr/statistiques/6324763>> [accessed 9 August 2022].

²⁸ 'Au Premier Trimestre 2022, l'activité Économique Reste Soutenue, Mais La Hausse de l'emploi Salarié Ralentit Nettement' <<https://www.insee.fr/fr/statistiques/6474304>>.

Figure 3 - Évolution de l'emploi salarié



Un tissu socio-économique exposé

Comme nous l'avons signalé plus haut, les entreprises de moins de 10 salariés sont les plus exposées aux difficultés de recrutement et de fidélisation. Le dispositif Flores²⁹ (Fichier localisé des rémunérations et de l'emploi salarié), qui couvre les établissements ayant employé au moins un salarié pendant l'année, en France hors Mayotte, nous permet de regarder plus précisément l'exposition aux difficultés de recrutement et de fidélisation à la Réunion. Les données mises à disposition sont restreintes aux établissements actifs en fin d'année (dernière semaine de décembre), ce qui exclut les établissements qui ont cessé leur activité en cours d'année.

L'effectif salarié en fin d'année correspond au nombre de postes présents la dernière semaine de décembre dans l'établissement employeur. L'effectif en fin

²⁹ 'Fichier Localisé Des Rémunérations et de l'emploi Salarié | Insee' <<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/source/serie/s1042>> [accessed 25 August 2022].

d'année de certains établissements peut donc être nul, si le ou les personnes salariées pendant l'année n'étaient plus en emploi fin décembre.

Flores couvre l'ensemble de l'emploi salarié, quel que soit le secteur d'activité et le type d'employeur (public ou privé, y compris les particuliers employeurs). Sont exclus du champ les établissements relevant du ministère des Armées (personnels militaires comme civils).

Nous constatons, à la lecture du tableau 2, que plus de 71% des 24.048 établissements actifs employeurs au 31 décembre 2019 ont moins de 10 salariés en leur sein. Il y aurait aussi 11% d'établissements employant une personne au cours de l'année, mais qui n'était plus présente la dernière semaine de l'année.

Tableau 2. Les Établissements

Indicateurs	La Réunion	La France
Nb. éstab. actifs employeurs au 31/12	24 048	2 249 490
Part éstab. sans salarié dans les éstab. actifs employeurs au 31/12 (%)	11,3	10,0
Part éstab. de 1 à 9 salariés dans les éstab. actifs employeurs au 31/12 (%)	71,3	71,8
Part éstab. de 10 salariés ou plus dans les éstab. actifs employeurs au 31/12 (%)	17,4	18,2

Source : Insee, Fichier Localisé des Rémunérations et de l'Emploi Salarié (Flores) – 2019.

Nous pouvons supposer que le recrutement s'opère plus généralement au niveau de l'établissement et non au niveau du siège d'un groupe plus large. Ces indicateurs nous semblent donc les plus pertinents à suivre pour juger de l'exposition aux difficultés de recrutement et de fidélisation. Pour approfondir encore notre analyse, le tableau 3 nous indique la répartition des postes par établissement.



Tableau 3. Postes dans les établissements.

Indicateurs	La Réunion	La France
Postes dans les étab. actifs au 31/12	247 858	25 230 884
Part de l'agriculture (%)	1,3	1,1
Part de l'industrie (%)	7,5	12,7
Part de la construction (%)	6,0	5,9
Part du commerce, transport, services (%)	40,5	47,5
Part de l'admin, publique, enseignement, santé et action sociale (%)	44,7	32,8

Source : Insee, Fichier Localisé des Rémunérations et de l'Emploi Salarié (Flores) – 2019.

La part des emplois des établissements de l'administration publique, de l'enseignement, de la santé et de l'action sociale ajoutée à la part des postes du commerce, du transport et des services concentrent plus de 80% des postes salariés. Cet indicateur pourrait aussi nous permettre de préciser le ciblage pour prioriser les actions à mener dans le but de réduire les difficultés de recrutement et de turnover.



Une tension conjoncturelle

Au regard des éléments détaillés dans les chapitres précédents, ces informations nous amènent à penser que la situation de tension sur le marché du travail ne provient pas d'une défection des salariés envers l'emploi, comme sous-entendu dans le sous-titre de ce rapport, mais bien d'une *situation conjoncturelle du dynamisme du marché du travail*. Cela se comprend d'autant plus que nous avons rappelé que les entreprises de moins de 10 salariés étaient les plus exposées à ces problématiques. Or, le tissu économique de l'île est majoritairement composé de TPE et une création d'entreprise sur deux est une micro-entreprise unipersonnelle³⁰.

³⁰ 'Bilan Économique 2021 - La Réunion - Insee Conjoncture Réunion - 22'.

Nous nous retrouvons ainsi, dans une situation de mise en concurrence entre des entreprises qui embauchent massivement au même moment, ajouté à un nombre croissant d'individus se lançant dans l'entrepreneuriat seuls.

Il y a donc un brassage de la main d'œuvre, pouvant mettre en difficulté particulièrement des petites entreprises de moins de 10 salariés n'ayant pas les ressources et compétences nécessaires pour faire face à cette concurrence, et jouissant d'un pouvoir d'attraction moindre que les grandes entreprises qui ont une marque employeur plus développée.



Des leviers pour agir à la Réunion

Au cours de nos recherches, nous avons pu identifier quelques dispositifs d'aide pouvant soutenir les entreprises dans leurs capacités de recrutement et de fidélisation. Nos conclusions pourraient permettre de préciser le ciblage et d'augmenter l'impact sociétal.

Prestation de Conseil en Ressources Humaines (PCRH)³¹ est probablement

l'un des dispositifs les plus adaptés aux besoins actuels. Il s'agit d'une aide financière à destination des entreprises de moins de 250 salariés avec une priorité donnée aux PME de moins de 50 salariés et TPE de moins de 10 salariés. Celle-ci permet de financer tout ou une partie de la prestation d'un accompagnement sur-mesure pour développer ou adapter sa stratégie RH. Elle est donc particulièrement recommandée au regard des problématiques décrites dans ce rapport.



³¹ 'Prestation de Conseil En Ressources Humaines Pour Les TPE-PME' <<https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/tpe-pme/gerer-mes-ressources-humaines/prestation-conseils-rh>> [accessed 25 August 2022].

Les matinales de la désinsertion professionnelle

Organisées et animées par l'Aract de la Réunion, permettent d'agir pour le maintien en emploi des personnes touchées par une maladie chronique évolutive (MCE)³². Un mal qui touche près de 20% de la population française.

Les Actions de Formations en Situations de Travail

(ST)³³. C'est une action de formation qui se déroule en entreprise. À la différence des formations entre pairs ou "sur le tas", elle implique de formaliser la démarche et notamment d'aménager les situations de travail. L'AFEST se caractérise en effet par une alternance des phases durant lequel le stagiaire est mis en situation réelle de production et de phases de prise de recul (appelées phases réflexives). L'objectif ? Permettre au salarié, avec l'aide de son formateur, de faire l'expérience du travail et de transformer cette expérience en compétence.



³² 'Les matinales prévention de la désinsertion professionnelle : Les Maladies Chroniques Évolutives | Aract' <<https://reunion.aract.fr/les-matinales-prevention-de-la-desinsertion-professionnelle-les-maladies-chroniques-evolutives>>.

³³ 'Des Repères Pour Déployer Efficacement Les Actions de Formation En Situation de Travail (Afest) | Agence Nationale Pour l'amélioration Des Conditions de Travail (Anact)' <<https://www.anact.fr/des-reperes-pour-deployer-efficacement-les-actions-de-formation-en-situation-de-travail-afest>>.

CONCLUSION



Au fil de nos lectures, nous constatons que le dynamisme actuel du marché du travail est la cause principale des difficultés des entreprises à trouver du personnel. Cette situation est renforcée par la vigueur de l'activité économique et donc de la demande de main d'œuvre.

Dans ce jeu de rapport de forces inversé, un employé peut se montrer plus exigeant et ne plus accepter un milieu de travail qu'il n'apprécie pas. Une méta-analyse³⁴ résume les facteurs qui incitent à rester ou à partir et nous permet de mieux orienter notre action.

Tableau 4

Ce qui incite à rester	Ce qui incite à partir	Ce qui a peu d'effet
<ul style="list-style-type: none">• Climat de travail agréable• Adéquation entre les valeurs de l'employé et celles de l'organisation• Progression de la carrière et développement des compétences• Sentiments d'appartenance envers l'organisation	<ul style="list-style-type: none">• Épuisement et stress• Mauvaise relation avec le supérieur immédiat• Sentiment de ne pas avoir les ressources requises pour réaliser les tâches demandées• Autres perspectives d'emploi sur le marché	<ul style="list-style-type: none">• Personnalité de l'employé• Niveau d'éducation de l'employé• Complexité des tâches• Prestige de l'organisation• Charge de travail

La pression de la pénurie peut conduire à penser dans l'urgence en proposant des « extras » incitatifs comme la hausse de salaire ou un plus grand bureau, mais ces éléments extrinsèques, c'est-à-dire extérieurs à la motivation au travail de l'individu, ont peu d'effet, bien qu'appréciable pour la satisfaction personnelle. Dans la plupart des cas, cela peut susciter un engagement, mais calculé et non sincère.

³⁴ Alex L. Rubenstein and others, 'Surveying the Forest: A Meta-analysis, Moderator Investigation, and Future-oriented Discussion of the Antecedents of Voluntary Employee Turnover', *Personnel Psychology*, 71.1 (2018), 23–65 <<https://doi.org/10.1111/peps.12226>>.

Grâce à l'éclairage de la documentation rassemblée ici, bien que celle-ci ne soit pas exhaustive, nous pouvons déjà formuler une **liste de préconisations** pour orienter l'action envers les entreprises qui expriment des difficultés de recrutement ou de fidélisation :



Renforcer et **soutenir** les compétences d'em **d'employeurabilité** l'effort doit particulièrement venir soutenir les employeurs de moins de dix salariés dans leur processus de recrutement et de contractualisation.



Réduire les efforts de rétention des collaborateurs pour se concentrer sur la **fidélisation**. Cela étant la source d'un engagement plein et entier des travailleurs dans leurs tâches.



Déterminer des indicateurs de fidélisation cohérents avec les conséquences pour l'organisation et son secteur d'activité en prenant en compte les besoins et motivations de l'ensemble des partis.





FOCUS SUR LE TERME « EMPLOYEURABILITE »

L'employabilité d'un individu renvoie à la **notion d'adéquation** entre ses compétences et les besoins des entreprises sur le marché du travail. Ainsi, selon les offres d'emploi disponibles à un moment donné, cet individu sera plus ou moins « employable ». Ce qui induit une responsabilité de l'obtention de l'emploi à l'individu concerné et à sa capacité à se former selon les besoins. D'un autre côté, le terme « employeurabilité » (en anglais : *employer's ability*) commence à émerger et complète le premier, en désignant la **capacité à employer** une personne³⁵. C'est-à-dire, à « être employeur » et donc, à créer et gérer l'emploi. Cette conception invite à **interroger les responsabilités de manière collective** sur le fonctionnement et les stratégies adoptées par l'entreprise³⁶.

Quatre pratiques RH ont été identifiées :

1. Les pratiques en lien avec l'**attraction des candidats**, comme la définition d'un profil de poste, le choix des canaux de recrutement et la mise en avant de la notoriété de l'entreprise.
2. Les pratiques de **maintien sur le poste** à travers les formations, en cohérence avec les évolutions du métier. Ce qui implique de prendre en compte les compétences techniques, sociales et comportementales.
3. Les pratiques **d'organisation du travail** structurant le poste, les missions et le management. Cela passe aussi par l'intégration, le développement de l'autonomie et du rôle au sein du collectif.
4. Les pratiques de **développement du salarié**, sa carrière à long terme. Les compétences et changement de poste évoluent avec le projet professionnel.

³⁵ Laurent Duclos and Jean-Yves Kerbourc 'H, 'Organisation du marché du travail et flexicurité à la française', 2006 <<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15585.40800>>.

³⁶ Jennifer Urasadettan and Céline Schmidt, 'Les pratiques RH au sein des petites associations de l'économie sociale et solidaire : Défaut, déni ou défi d'employeurabilité?', @GRH, 36.3 (2020), 97-117 <<https://doi.org/10.3917/grh1.203.0097>>.

L'employeurabilité n'est donc pas une capacité innée.

*C'est une capacité à développer,
qui s'apprend et se construit.*



