

DOCUMENT DE PRÉSENTATION TECHNIQUE

# L'EFFONDREMENT DU GESTIONNAIRE



DEUXIÈME PARTIE

LA GRANDE DÉMISSION :  
*Qui démissionne et pourquoi*



Actalent



Les entreprises ne peuvent pas se développer sans leur personnel – et la réalité est que les gens ne resteront pas s'ils se sentent dépassés, surchargés de travail et sous-estimés. Le cycle de la pénurie est réel – et la première étape pour le briser est de savoir ce dont vos employés ont besoin – et de trouver des moyens de les satisfaire. » **ERIC GREGG, DIRECTEUR GÉNÉRAL, CLEARLY RATED**

## L'effondrement du gestionnaire

**46,5 millions.** C'est le nombre total de départs volontaires sur 12 mois jusqu'en novembre 2021<sup>1</sup>. Selon le Bureau américain des statistiques du travail, novembre 2021 détient le record du plus grand nombre de démissions en un seul mois, soit 4,5 millions.

Appelées « Grande démission », ces statistiques ne sont pas seulement alarmantes, elles sont également asphyxiantes. Surtout si l'on tient compte des taux de participation au marché du travail qui n'ont jamais été aussi bas (61,8 % en novembre 2021) et du nombre record d'offres d'emploi (10,6 millions en novembre 2021). Il n'y a tout simplement pas assez de personnes pour occuper les postes vacants. En fait, notre dernier [bulletin sur l'économie et le marché du travail aux États-Unis](#) indique qu'il n'y a que **0,14 personne disponible pour occuper chaque poste vacant dans le domaine du génie et des sciences.**

Les entreprises ne peuvent pas se permettre de perdre des employés – non seulement à cause du manque de talents pour les remplacer, mais aussi en raison de l'effet de spirale sur ceux qui restent – du moins, pour le moment.

<sup>1</sup>Ce nombre ne désigne pas les démissions uniques.



### L'écart d'emploi dans le génie et les sciences : les offres d'emploi par rapport au chômage



**x6**

En octobre 2021, les offres d'emploi étaient **six fois plus nombreuses** que le nombre de talents disponibles.



Pour chaque **poste vacant**, une fraction de **1/7 de travailleur est disponible** pour le combler.



## Parce que cela empire...

La vague des démissions est loin d'être terminée. Selon l'enquête sur les demandeurs d'emploi réalisée par Bankrate en août 2021, près de la moitié des effectifs américains se dit assez ou très susceptible de chercher un nouvel emploi au cours de l'année prochaine. Visier, une société d'analyse des talents et de la main-d'œuvre, a posé les mêmes questions que vous vous posez probablement :



Qui démissionne?



Pourquoi démissionnent-ils?



Les démissions sont-elles liées à un secteur?

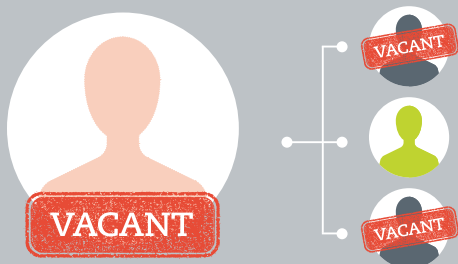


Les démissions sont-elles liées à une fonction ou à un niveau d'expertise?

Pour obtenir des réponses à ces questions, Visier a analysé plus de 9 millions de dossiers du personnel provenant de plus de 4 000 entreprises d'une grande variété de secteurs, en tenant compte des rôles et de l'expérience.

### Voici ce qu'elle a trouvé :

- ✓ **Les démissions sont les plus nombreuses dans les secteurs des soins de santé et de la technologie.**  
Entre 2020 et 2021, les démissions dans le secteur de la santé ont augmenté de 3,6 %; les démissions dans le secteur de la technologie ont augmenté de 4,5 %. La vague de démissions ne semble pas vouloir ralentir. TalentLMS, un système de gestion de l'apprentissage, a révélé que 72 % des employés américains du secteur technologique envisagent de quitter leur emploi dans les 12 prochains mois.
- ✓ **Les démissions sont les plus nombreuses parmi les salariés en milieu de carrière.**  
Alors que le roulement des employés est généralement le plus élevé chez les 20 à 25 ans, l'étude de Visier a révélé que les démissions ont diminué dans cette population, ainsi que chez les 60 à 70 ans, entre 2020 et 2021. Cependant, les démissions ont augmenté de plus de 20 % chez les travailleurs âgés de 30 à 45 ans.



**Les personnes censées aider les entreprises à surmonter la pénurie de talents sont celles-là mêmes qui démissionnent** : les gestionnaires, les responsables techniques, les personnes-ressources, les mentors, ceux qui ont l'expérience, les connaissances et le savoir-faire. **C'est un très gros problème.**

À Actalent, nous avons suivi de près les tendances du marché au fil des ans – les prévisions de croissance de l'emploi, les pénuries de compétences, ce qui pousse les gens à rester à leur poste et ce qui les pousse à le quitter. Nous tirons des leçons et nous nous adaptons pour offrir une plus-value encore plus grande à nos consultants et à nos clients. Voici ce que nous avons appris :

**Une pénurie de talents fait rage** dans les domaines du génie et des sciences, et il est devenu encore plus difficile pour les entreprises de trouver et de maintenir en poste des employés dotés de compétences essentielles. **Il n'a jamais été aussi important de mobiliser les employés pour les maintenir en poste.**

**En outre, la mobilisation est en grande partie une initiative menée par le gestionnaire.**

Nos récentes recherches ont révélé que les gestionnaires sont la clé de voûte d'une expérience réussie pour les employés. En fait, sur les dix facteurs que les ingénieurs ont établis comme étant les plus importants pour leur satisfaction et leur mobilisation, **huit sont le fait des gestionnaires.**

- 1 Les gestionnaires se soucient de la carrière
- 2 Reconnaissance du travail accompli
- 3 Possibilités de croissance et d'avancement
- 4 La sécurité de l'emploi
- 5 Une communication claire sur ce qui est attendu
- 6 Une communication claire sur le rendement
- 7 Les idées sont prises au sérieux
- 8 Acquisition d'un large éventail de compétences
- 9 Communication transparente sur le poste et l'entreprise
- 10 L'entreprise est stable

**Sauf que les gestionnaires se sentent de plus en plus épuisés.** Ce qui était au départ une pénurie de talents se transforme en pénurie de temps. Les responsabilités s'accumulent et s'étalent avec moins de personnes pour faire le travail. Les gestionnaires ne peuvent pas gérer efficacement les détails techniques, les détails des projets et le rendement des employés. Sans parler de la myriade de crises auxquelles les gestionnaires doivent faire face :

**Charges de travail accrues**

**Pénurie de produits ou de chaînes d'approvisionnement**

**Impératifs de justice sociale et d'équité**

**Gestion du roulement du personnel**

**Protocoles de santé et de sécurité**

**Exigences en matière de vaccination et protocoles d'essai**

**Gestion du télétravail et d'un horaire variable**

**Réexamen**

**des rémunérations et des avantages sociaux**

**Problèmes de santé mentale**

**Planification de la numérisation et de l'automatisation**



Sans fin en vue, il devient facile de privilégier le rendement par rapport à l'efficacité, ce qui se traduit par des solutions à court terme, de mauvaises décisions, des occasions négligées, une hausse des coûts et une moindre fierté au travail.

**Il en résulte un cercle de pénurie vicieux** qui s'approfondit et qui finit par nuire au rendement et à la productivité à tous les niveaux. Selon les auteurs Sendhil Mullainathan, économiste à Harvard, et Eldar Shafir, psychologue à Princeton, la pénurie, quelle qu'elle soit (période, alimentation et argent), provoque un « effet tunnel ». Dans leur livre, *Scarcity* (2013), ils affirment que l'effet tunnel est le résultat d'un état d'esprit quant à « l'urgence du moment » qui fait que notre capacité cognitive, en particulier notre capacité à résoudre des problèmes, diminue. Il en résulte que les gens « empruntent du temps en reportant des projets qui relèvent de l'urgence de demain, pas celle d'aujourd'hui ». En d'autres termes, il est difficile de croître, de se développer, de produire quand il y a toujours un feu à éteindre.



**Cela provoque l'effondrement de nos gestionnaires.** Dans leur esprit, il y a deux options : travailler encore plus dur (pour ensuite échouer) ou partir.

Toutefois, nous proposons une autre option – une option qui peut mettre fin au cycle, voire l'empêcher en premier lieu.

## Le passage d'un cycle de pénurie à un cycle de mobilisation

Récemment, Actalent a mené un sondage auprès d'ingénieurs afin de déterminer les facteurs qu'ils considèrent comme les plus importants pour leur satisfaction et leur engagement au travail, ainsi que les performances de leurs employeurs actuels par rapport à ces facteurs.

### Voici ce que nous avons appris :

Bien que les ingénieurs aient été le public cible du sondage, les facteurs qu'ils ont déterminés ne leur étaient pas propres. La plupart du temps, et ce n'est pas surprenant, ils étaient motivés par les relations – indiquant un désir de se sentir soutenu, pris en charge, investi et connu.

Les facteurs définis comme étant **les plus importants** pour l'engagement et la satisfaction sont ceux qui présentent le plus grand écart par rapport à ce que les répondants ont vécu au travail.

La plupart des facteurs d'engagement et de satisfaction étaient pris en charge par les gestionnaires. En d'autres termes, nous attendons de nos gestionnaires qu'ils veillent à ce que nos employés soient engagés, ce qui augmentera le rendement, la productivité et le maintien en poste. L'engagement empêche le cycle de la pénurie.



Si l'on ajoute à cela un taux de participation à la population active qui n'a jamais été aussi bas et un nombre record de personnes qui quittent leur emploi, les gestionnaires subissent une pression énorme pour trouver le moyen de tout faire. Le résultat de ce cycle continu de surmenage et de débordement fait que de nombreux gestionnaires sont incapables de bien diriger leurs équipes, ce qui contribue à ce que davantage d'employés démissionnent.

**JASON DEKOSTER**, directeur,  
Développement stratégique, Actalent

Si les gestionnaires sont essentiels à l'engagement des employés, les entreprises doivent également accorder la priorité à l'engagement de leurs gestionnaires.

## Le cycle d'engagement démantèlera le cycle de pénurie.

Si vous êtes un admirateur d'Harry Potter, cela ressemble beaucoup à la prophétie d'Harry contre Voldemort : aucun des deux ne peut vivre si l'autre survit.

En accordant du temps, le perfectionnement des compétences, la confiance, l'autonomie, l'attention et le soutien à nos gestionnaires, nous leur permettons d'accorder du temps, le perfectionnement des compétences, l'autonomie, l'attention et le soutien à nos employés. C'est l'engagement total au travail.

C'est ainsi que vous établissez des relations importantes, que vous encouragez les contributions productives et que vous favorisez un travail innovant qui améliore des vies. Les employés engagés ne se contentent pas de se montrer. Les employés engagés **font bouger les choses**.

## Étant donné que la rareté ne peut pas survivre là où l'engagement existe.

Alors, comment créer et renforcer le cycle de l'engagement? Comment cesser de consacrer nos efforts à éteindre les feux extérieurs et les concentrer plutôt sur l'allumage des feux de l'intérieur?

Si vous avez manqué la première partie de la série Incendie, vous pouvez y accéder ici :

[D'abord viennent les sécheresses, puis les incendies](#)

 Restez à l'écoute pour la troisième partie de la série Incendie.

# Comblers le fossé de l'engagement

Vous trouverez ci-dessous une représentation visuelle des facteurs que les ingénieurs ont déterminés comme étant les plus importants pour la satisfaction et l'engagement, ainsi que la mesure dans laquelle ils en bénéficient.

**Les points rouges** indiquent un écart entre ce qu'ils veulent et ce qu'ils obtiennent – plus le point est grand, plus l'écart est important.

**Les points bleus** indiquent les facteurs qu'ils veulent et qu'ils obtiennent.

## Engagés :

- LES GESTIONNAIRES SE SOUCIENT DE VOTRE CARRIÈRE
- LA RECONNAISSANCE DE VOTRE TRAVAIL
- ACQUISITION D'UN LARGE ÉVENTAIL DE COMPÉTENCES
- ACQUISITION DE COMPÉTENCES EN DEMANDE
- LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES SONT CONFORMES AUX VALEURS PERSONNELLES

## Satisfaits :

- COMMUNICATION TRANSPARENTE SUR LE POSTE ET L'ENTREPRISE
- POSSIBILITÉS DE CROISSANCE ET D'AVANCEMENT
- UNE COMMUNICATION CLAIRE SUR CE QUI EST ATTENDU
- LA SÉCURITÉ DE L'EMPLOI
- UNE COMMUNICATION CLAIRE SUR LE RENDEMENT
- LES IDÉES SONT PRISES AU SÉRIEUX
- L'ENTREPRISE EST STABLE



Actalent

