



# POINT DE VUE ÉCONOMIQUE

## La grande démission : un phénomène essentiellement américain?

Par Florence Jean-Jacobs, économiste principale et Joëlle Noreau, économiste principale

On a beaucoup parlé du phénomène de la « grande démission » aux États-Unis en 2021 et en 2022. Il est légitime de se demander si le Canada et le Québec sont passés par un épisode semblable. À la lecture des indicateurs du marché du travail, tout indique que cela n'a pas été le cas. Bien que les marchés du travail soient très semblables d'un côté et de l'autre de la frontière, la grande démission est l'apanage des États-Unis. Par ailleurs, il n'y a pas d'unanimité quant aux facteurs qui l'ont provoquée. Le Canada et le Québec sont davantage frappés par « le grand départ » vers la retraite. À l'heure actuelle, les travailleurs sont en position de force compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre qui sévit. La récession qui s'annonce ne présage pas de mises à pied massives ni de hausses très abruptes du taux de chômage, tant la demande pour la main-d'œuvre est pressante. En conséquence, les changements entamés ces dernières années dans le monde du travail continueront de se multiplier.

### Un phénomène transitoire et essentiellement américain

La grande démission, ou *Great Resignation* en anglais, a fait grand bruit dans les médias au cours de l'année 2021, particulièrement aux États-Unis.

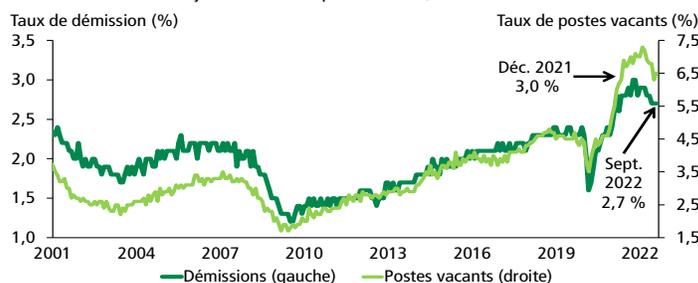
Le terme, utilisé pour la première fois en mai 2021 dans un article de [Bloomberg](#) qui citait le professeur en management Anthony Klotz de l'Université A&M du Texas, désigne le phénomène de démissions records observé en 2021 aux États-Unis.

En effet, les démissions ont bondi au cours de l'année 2021, tant en nombre qu'en proportion de l'emploi (graphique 1). Cette période coïncide avec la fin des confinements forcés et la réouverture graduelle de l'économie. Le taux de démission mensuel, qui est le ratio qui compare le nombre de départs volontaires<sup>1</sup> par rapport au total des emplois, a atteint un sommet de 3,0 % en novembre et en décembre 2021. Ce taux s'est affaibli depuis, s'établissant à 2,7 % en septembre. Ceci demeure plus élevé que tout niveau pré-pandémie observé depuis le début de l'enquête du Bureau of Labor Statistics (BLS) en 2000.

<sup>1</sup> Les démissions, ou job quits en anglais, sont compilées par le Bureau of Labor Statistics (BLS) dans le cadre de l'enquête JOLTS (*Job Openings and Labor Turnover Survey*). Elles incluent : des gens qui démissionnent, soit pour un autre emploi déjà trouvé (changement d'emploi), soit pour chercher un autre emploi (chômeurs temporaires), ou encore ceux qui quittent la population active. Elles n'incluent pas les départs en raison d'incapacité, de maladie, de décès, ni les départs à la retraite. Voir la note méthodologique supplémentaire dans l'encadré 1 à la page 2.

### GRAPHIQUE 1 États-Unis : les démissions et les postes vacants suivent une tendance similaire

Comparaison des démissions et des postes vacants, de janvier 2001 à septembre 2022, désaisonnalisés



Sources : Datastream et Desjardins, Études économiques

Comment expliquer ce phénomène? Il importe de nuancer le constat de « sommet record » en tenant compte de trois éléments :

- ▶ Le taux de démission suit de près la tendance du taux de postes vacants, qui a fortement augmenté avec la réouverture de l'économie en 2021.

Cette évolution parallèle est bien connue et observable depuis 2000 (graphique 1). Une tendance haussière était d'ailleurs présente en 2018 et en 2019, bien que modérée comparativement à 2021.

Il n'est pas surprenant que les gens démissionnent en plus grand nombre lorsqu'il y a plusieurs autres options vers

lesquelles se tourner. D'ailleurs, selon une [étude](#) de Furman et Powell III (2021), les taux de démission observés sont presque exactement ceux qu'on aurait prédits en fonction du nombre de postes vacants.

Or pourquoi cette hausse importante du taux de postes vacants? Le resserrement du marché du travail y est pour quelque chose : le contexte de reprise économique post-confinement et une demande qui surpassait l'offre dans plusieurs industries, combinés à une rareté de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs, ont mis la table pour une multiplication des postes vacants affichés.

- ▶ Les travailleurs qui auraient normalement démissionné en 2020 ont plutôt choisi d'attendre, pour ensuite se décider en 2021 avec le contexte de reprise post-confinement : un phénomène qualifié de « démissions latentes » (*pent up resignations*).

L'année 2021 a donc en quelque sorte cumulé les démissions de deux années : celles de 2021, et celles de 2020 qui se sont en fait matérialisées en 2021.

Somme toute, en fonction des deux facteurs cités précédemment, le taux de démission observé n'est pas très éloigné de ce que l'on aurait pu prévoir. La grande démission serait donc un phénomène presque entièrement transitoire.

- ▶ Le niveau « record » a probablement déjà été égalé.

En effet, selon une étude du [U.S. Bureau of Labor Statistics \(BLS\)](#) utilisant des données d'une enquête antérieure portant sur le secteur manufacturier, des taux de démission aussi élevés que ceux de 2021 auraient déjà été observés à la fin de cycles d'expansion en 1969 et en 1973.

Ces trois nuances n'effacent pas les faits : il y a eu une vague importante de démissions aux États-Unis. Et elle ne s'explique pas entièrement par le resserrement du marché du travail.

### ENCADRÉ 1

#### 47 millions de démissions? Vraiment?

En additionnant les 12 mois de l'année 2021, certains commentateurs ont cité le chiffre impressionnant de 47 millions de démissions. Ce dernier doit cependant être nuancé : sur une population civile de 161 millions de personnes aux États-Unis (2021), cela semble disproportionné. On comprend en effet que les gens ayant changé d'emploi d'un mois à l'autre (possiblement plus d'une fois dans une année, dans certains cas) sont comptabilisés plus d'une fois! Le taux mensuel de démission est ainsi un indicateur plus fiable.

### Des facteurs sociaux, accélérés par la pandémie, ont contribué au phénomène

Plusieurs enquêtes s'attardent aux motivations plus personnelles derrière les décisions des travailleurs ayant quitté leur emploi. Bien qu'elles permettent de tirer des conclusions sur les réponses les plus fréquentes, il n'y a pas de réponse unique ni de consensus en la matière (encadré 2).

- ▶ Parmi les principales explications soulevées :

- Stress accumulé

Plusieurs travailleurs, notamment dans les industries où les contacts physiques avec des clients ou des patients étaient fréquents, ont fait face à des niveaux de stress extrêmement élevés durant la pandémie. Pas étonnant que ceux qui quittent leur travail soient ceux qui ont le plus souffert durant cette période : travailleurs de la santé, des ventes au détail, de la restauration et de l'hébergement. La santé mentale (l'épuisement et le stress) a joué un rôle dans la décision des travailleurs qui ont quitté leur emploi sans en avoir décroché un autre, selon les résultats d'une enquête menée par [McKinsey](#).

- Changement d'attitude et d'attentes par rapport au travail

Après des mois de surcharge de travail pour certains, de gel d'embauches ou de congé forcé pour d'autres, 2021 a constitué, pour les travailleurs, un tournant générant des questionnements sur le sens du travail. On y reviendra plus loin, mais leurs attentes ont changé. À titre d'exemple, selon un sondage du [Conference Board américain](#) auprès de 1 600 travailleurs en septembre 2022, 52 % affirment que des leaders bienveillants et empathiques sont plus importants pour eux qu'avant la pandémie.

- Désir de flexibilité et d'un équilibre vie-travail

Moins de défections ont été observées chez ceux qui ont la possibilité de travailler à la maison et qui jouissent d'une plus grande flexibilité au travail ([WEF](#), 2021). Selon des sondages

### ENCADRÉ 2

#### Des cas et des motivations qui diffèrent

Un travailleur de la restauration qui a quitté son emploi pour se réorienter dans une industrie moins précaire ou avec moins de contacts physiques avec les clients, un employé du secteur des soins de santé ayant mis sa carrière sur pause pour s'occuper d'un proche malade ou d'enfants à la maison, un professionnel des technologies numériques qui change d'employeur pour de meilleures conditions salariales ou des horaires moins chargés : voilà des cas tout à fait différents, tant par leurs motivations que par leurs répercussions sur les indicateurs du marché du travail (chômeur temporaire, transfert vers la population inactive, employé qui reste employé).

même antérieures à la pandémie, une majorité de travailleurs de l'économie du savoir préférerait avoir l'option de travailler de la maison, et serait même prête à quitter un travail afin d'avoir cette possibilité (Zapier, 2019). Le télétravail et le mode hybride ne sont probablement pas prêts de disparaître.

Par ailleurs, les exigences et les considérations familiales ont poussé certains à quitter leur emploi. Aux États-Unis, près de la moitié des travailleurs vivant avec un enfant de moins de 18 ans ont cité les enjeux de garde d'enfants comme raison pour avoir quitté leur emploi en 2021 (au 4<sup>e</sup> rang parmi les raisons citées, selon une étude du [Pew Research Center](#)).

### L'effet a été plus fortement ressenti dans certains secteurs

Selon les données du BLS, les secteurs ayant contribué le plus fortement à la hausse du taux de démission entre avril 2020 et novembre 2021 sont ceux indiqués au tableau 1.

**TABLEAU 1**

**États-Unis: secteurs ayant contribué à la hausse du taux de démission**

RANG	SECTEURS	Taux de démission	
		AVRIL 2020	NOVEMBRE 2021
1	Ventes au détail	2,1 %	4,6 %
2	Services professionnels et services aux entreprises	2,0 %	3,8 %
3	Restauration et hébergement	3,6 %	6,4 %
4	Santé et assistance sociale	1,8 %	3,1 %

Sources : Bureau of Labor Statistics (BLS) et Desjardins, Études économiques

Dans le domaine des soins de santé et de l'assistance sociale, la charge de travail et le stress ont considérablement augmenté durant la pandémie.

Ensuite, les secteurs touchés par les mesures de distanciation sociale ont vu leurs activités être lourdement affectées. Il est question ici de la restauration, de l'hébergement et du commerce au détail; les travailleurs de ces industries ont notamment composé avec la précarité d'emploi, l'incertitude, ou encore des craintes pour leur santé et celle de leurs proches. Comparativement au Canada, bon nombre d'États américains ont été peu sévères en matière de confinement, même durant les vagues d'infections. Les travailleurs ont donc été davantage contraints à se présenter au travail; certains ont choisi de démissionner.

Certains services professionnels, scientifiques et techniques, comme les domaines liés à Internet et aux logiciels d'entreprises ainsi que les services-conseils en gestion, ont eu un fort taux d'attrition, selon une étude de [MIT Sloan Management Review](#). Notons toutefois que ces secteurs ont à la base un taux de

roulement élevé. L'étude fait aussi état d'un taux de démission supérieur dans les entreprises technologiques et innovantes, où la charge de travail a augmenté durant la pandémie. Des secteurs moins touchés par le phénomène incluent le domaine de l'information ainsi que la finance et l'assurance.

Toutefois, le secteur d'origine n'explique pas tout, et des variations entre les entreprises du même secteur sont notables, selon [MIT Sloan Management Review](#). Le taux de démission observé chez un constructeur automobile, par exemple, était 3,8 fois plus élevé que chez un concurrent.

### Y a-t-il une différence selon l'âge des travailleurs?

Bien que les médias aient mis de l'avant le rôle des jeunes travailleurs de la génération Z dans cette grande démission, ce serait davantage les gens en milieu de carrière qui auraient démissionné à un rythme accéléré : le nombre de démissions chez les 30-45 ans a bondi de 20 % au cours des huit premiers mois de 2021, comparativement à la même période en 2020 (selon [Harvard Business Review](#)). Pourquoi? Certains employeurs auraient préféré miser sur des employés expérimentés dans un contexte de télétravail et de gestion à distance, ce qui a rendu cette catégorie de travailleurs plus recherchée et donc plus susceptible de changer d'emploi.

### Le Canada et le Québec : sous d'autres auspices

Étant donné la similarité du choc pandémique des deux côtés de la frontière, on peut se demander si l'expérience a été la même ici. L'analyse des données révèle qu'il n'y a pas eu de mouvement de grande démission au Canada et au Québec. Dans les faits, les signaux observés aux États-Unis ne trouvent pas d'écho de ce côté-ci de la frontière. Il n'y a pas de hausse du roulement sur le marché du travail. Bien qu'on note une remontée du nombre de personnes affirmant avoir quitté leur emploi en 2021-2022 chez le principal groupe actif (25-54 ans), il n'est pas question de pics comme aux États-Unis.

Peut-on dire pour autant que les marchés du travail au Canada et au Québec sont complètement différents de celui des États-Unis? Pas véritablement : la revue des grands indicateurs du marché du travail révèle que le niveau d'emploi établi avant la pandémie a été à nouveau atteint tant au Québec qu'au Canada au cours de l'année 2022. Par ailleurs, le taux de chômage est sous la moyenne des 20 dernières années au Québec comme au Canada et il en est de même aux États-Unis.

En ce qui a trait au taux d'activité des 15 ans et plus, il est en diminution au Québec depuis 2003 et surtout depuis 2009 au Canada, tout comme chez l'oncle Sam (16 ans et plus).

Du côté du taux de postes vacants aux États-Unis, des records ont été établis au printemps 2022, puis la tension a diminué au cours de l'été. Au Canada et au Québec, le taux de postes vacants a culminé dans les deux cas au printemps 2022, pour reculer par la suite, à l'image de ce qui se passe chez nos voisins

du Sud. Là encore, le parcours des indicateurs du marché du travail est très semblable, peu importe le côté de la frontière où l'on se situe.

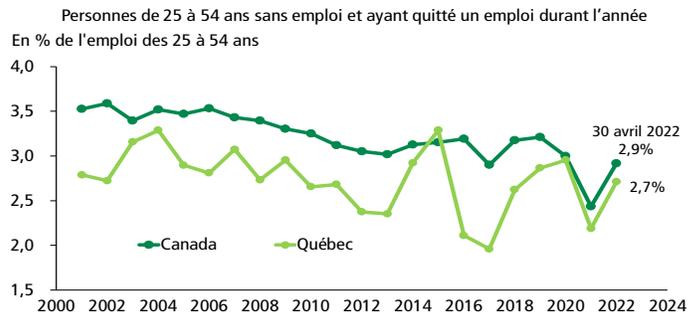
Contrairement aux États-Unis, il n'existe pas de données sur le taux de démission au Canada et au Québec. Toutefois, quelques points de repère permettent d'établir des comparaisons. On a noté une remontée récente du nombre de personnes affirmant avoir quitté leur emploi en 2022 (comparaison d'avril 2022 par rapport à avril 2021) chez le principal groupe actif, soit les 25-54 ans (graphique 2)<sup>2</sup>. Cependant, il n'y a pas de périodes de pointe telles qu'observées aux États-Unis. En s'inspirant de la méthodologie du BLS, il est possible de faire des approximations pour déceler une tendance au Canada avec les données de l'Enquête sur la population active (EPA). Il s'agit de diviser le nombre de personnes de 25 à 54 ans ayant quitté leur emploi (ceci a pour effet d'exclure des données canadiennes les gens qui sont partis en retraite) par le nombre d'emplois dans ce groupe d'âge. Pour la période de 2008 à 2022, on a noté une hausse aux États-Unis alors qu'en parallèle, on a enregistré une baisse au Canada<sup>3</sup>.

Dans les faits, le nombre de personnes ayant quitté volontairement leur poste au Canada et au Québec a chuté au courant de l'année 2020. Le contexte chaotique de la pandémie pourrait permettre d'expliquer ce résultat. Cette stabilité sur le marché du travail est particulièrement observée chez les 25-54 ans (principal groupe actif) : la grande majorité d'entre eux sont demeurés en emploi. Toutefois, avec la fin des confinements, au courant de 2021 et de 2022, on a noté un bond du nombre de départs volontaires. Fait à noter, ce nombre demeure à des niveaux comparables à ceux relevés avant la pandémie, tant au Québec qu'au Canada. Il n'y a donc pas de situation d'exception comme celle qui a été observée aux États-Unis.

Les raisons évoquées pour les départs sont principalement la prise de la retraite et le retour à l'école pour les 15-64 ans. Toutefois, on peut avancer que la pandémie a eu un certain effet sur la prise de décision. Chez les 25-54 ans, pour l'année 2022

## GRAPHIQUE 2

### Canada-Québec : le pourcentage de gens quittant leur emploi tend à diminuer, malgré la remontée post-confinements

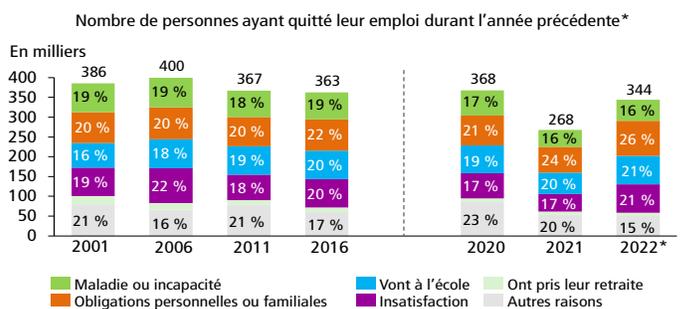


Sources : Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

(janvier-octobre), au Canada, on observe une hausse du nombre de répondants évoquant l'insatisfaction et les obligations personnelles et familiales parmi les raisons d'avoir quitté leur emploi l'année précédente. En comparant ce résultat avec un historique d'une vingtaine d'années (graphique 3 et graphique 4 à la page 5), on ne peut parler de chiffres exceptionnels ou supérieurs à la moyenne, tant au Québec qu'au Canada. Pour les 55-64 ans, la COVID-19 ne semble pas avoir accéléré la prise de la retraite ou provoqué davantage de départs en raison de la maladie. La raison des départs ayant eu la plus forte croissance est l'insatisfaction.

## GRAPHIQUE 3

### Canada : la proportion des obligations personnelles et familiales culmine en 2022 chez les 25 à 54 ans



\* Pour 2022 : moyenne janvier-octobre (données non désaisonnalisées)

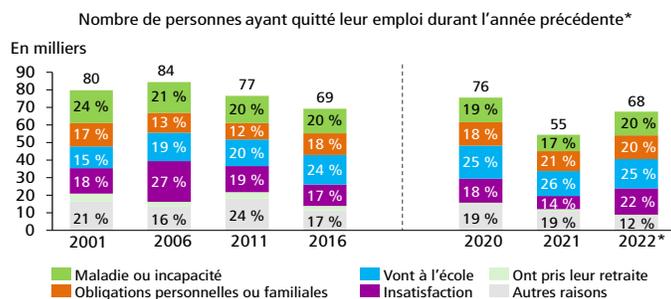
Sources : Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

<sup>2</sup> La donnée canadienne est basée sur une question rétroactive (« Avez-vous quitté l'emploi durant la dernière année »), alors que la donnée américaine donne une vue instantanée de la situation actuelle. Afin d'établir une comparaison avec les États-Unis et pour simplifier la lecture du graphique 2, la donnée canadienne est basée sur la date de « démission » supposée. Comme la donnée la plus récente date du 31 octobre, la date supposée illustrée au graphique 2 est au 30 avril, soit au point mitoyen de 6 mois. Le numérateur correspond au nombre de personnes de 25 à 54 ans (sans emploi) ayant quitté l'emploi. Le dénominateur est la moyenne de l'emploi sur 12 mois en date du 31 octobre.

<sup>3</sup> Ce taux pour le Canada est basé sur les travailleurs ayant quitté leur emploi au cours des 12 derniers mois. Une étude de l'[Institut des finances publiques et de la démocratie](#) s'est attardée aux démissions plus récentes (4 semaines ou moins de chômage). En se basant sur les données de l'EPA, l'étude a noté que le taux de démission suivait une tendance à la baisse similaire à celle démontrée par notre mesure pour la période comprise entre 2000 et 2017. Cette étude a également remarqué que le taux de démission canadien était corrélé au cycle économique.

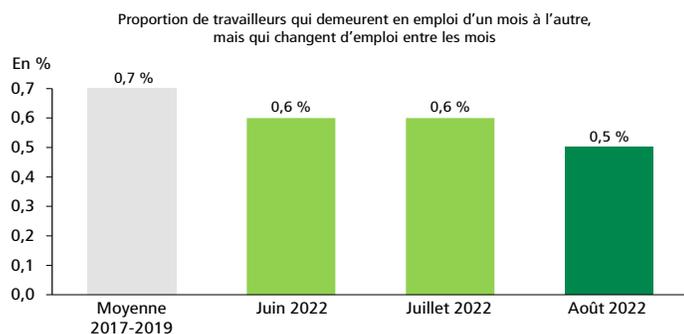
Un [sondage](#) réalisé par la Banque du Canada (BdC) à l'automne 2021 auprès des consommateurs a révélé que ces derniers évaluaient à environ 19 % en moyenne, la probabilité de quitter volontairement leur emploi au cours de la prochaine année. De nombreux répondants avaient alors indiqué qu'ils « aimeraient changer d'emploi s'ils pouvaient obtenir un salaire plus élevé, des débouchés de carrière plus intéressants et de meilleures heures de travail ». Or, le taux de changement d'emploi (tel que calculé par l'EPA) n'a pas démontré de hausse claire dans les derniers mois (graphique 5 à la page 5). Même si l'on prend en considération les sans-emploi ayant quitté

#### GRAPHIQUE 4 Québec : en 2022, une part croissante des 25 à 54 ans citent l'insatisfaction pour avoir quitté leur emploi l'an dernier



\* Pour 2022 : moyenne janvier-octobre (données non désaisonnalisées)  
Sources : Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

#### GRAPHIQUE 5 Canada : pas de hausse claire du taux de changement d'emploi



Sources : Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

un poste sans en avoir trouvé un autre (aux environs de 3 % pour les 25-54 ans – dans le graphique 2 à la page 4), on est probablement loin du compte suggéré par le sondage de la BdC. Cela peut aussi vouloir dire que les conditions sur le marché du travail n'ont pas été assez alléchantes pour inciter les travailleurs à changer d'emploi, d'autant plus que plusieurs entreprises ont pris des mesures pour retenir leurs effectifs.

En somme, malgré le fait que les indicateurs canadiens ne mesurent pas le phénomène de démissions avec autant de précision que les données qui existent aux États-Unis, ils portent à penser qu'un mouvement massif de démissions n'a pas eu lieu au nord de la frontière. Il demeure que le Canada et le Québec sont confrontés au vieillissement de la main-d'œuvre. Il est donc plus approprié de parler de « grand départ à la retraite » que de grande démission.

#### L'avenir du marché du travail

Si la grande démission n'a pas été ressentie au Canada, cela ne veut pas dire pour autant que le marché du travail n'est pas soumis à des changements. Ainsi, la pandémie a agi comme un révélateur des tensions existantes. Ces dernières sont multiples : elles vont de l'accélération de la cadence des opérations dans certains milieux, au manque de personnel dans de nombreux

autres, en passant par le manque de souplesse dans les conditions de travail.

Les raisons évoquées pour expliquer la grande démission aux États-Unis et les intentions de départ des travailleurs des deux côtés de la frontière sont autant de pistes de travail qui s'offrent aux employeurs. On l'a vu, le salaire est loin d'être le seul facteur d'insatisfaction, d'attraction ou de motivation des employés. Le resserrement du marché du travail, qui se traduit notamment par la rareté de main-d'œuvre, est un terreau fertile pour les ajustements de tous ordres. La pandémie, avec les adaptations qu'elle a commandées, en raison de l'adoption des règles sanitaires, a bousculé le monde de l'emploi. Heures et cadence augmentées, risques accrus, disparition de l'emploi et déracinement par rapport au lieu de travail, pour ne citer que ces changements, ont été reçus comme des chocs et ils ont provoqué des réflexions de la part des employeurs et des employés.

Les travailleurs recherchent une meilleure rémunération (surtout en contexte inflationniste) et davantage de reconnaissance. Cette dernière peut se manifester par le salaire et les avantages sociaux, certes, mais également par une meilleure écoute de la part des supérieurs, par des possibilités d'avancement ou de mobilité transversale ou encore par une plus grande flexibilité dans les horaires et les lieux de travail.

D'après un sondage réalisé auprès de 500 entreprises américaines d'avril à septembre 2021, et publié dans [MIT Sloan Management Review](#), on peut identifier plusieurs facteurs qui ont favorisé l'attrition durant la pandémie. Ceux-ci sont reliés à la culture des entreprises. Le tableau 2 donne un aperçu de ceux qui ont été mentionnés le plus fréquemment. La culture d'entreprise toxique vient au premier rang. Les entreprises mentionnent ensuite la précarité de l'emploi et la réorganisation. Le haut niveau d'innovation (qui rejoint le premier point) se situe en troisième lieu. Cela corrobore certaines études qui mettaient en évidence le taux de démission élevé dans les entreprises très innovantes où la cadence et la charge de travail sont généralement élevées. Le manque de reconnaissance de la

TABLEAU 2  
Facteurs prédictifs d'attrition durant la grande démission

FACTEURS
Culture d'entreprise toxique
Précarité d'emploi et réorganisation
Haut niveau d'innovation
Manque de reconnaissance de la performance des employés
Réponse inadéquate à la COVID-19

Sources : MIT Sloan Management Review (selon un sondage auprès de 500 compagnies américaines, avril-sept 2021) et Desjardins, Études économiques

performance des employés est au quatrième rang tandis que la réponse inadéquate à la COVID-19 se situe en cinquième lieu.

En parallèle, d'autres études ont été menées et les résultats ne concordent pas point pour point avec l'enquête précédente. En regardant par l'autre bout de la loupe, soit du côté de ceux qui ont démissionné en 2021, on constate que le salaire (la « paie ») est en tête de liste, comme le démontre le graphique 6, qui présente les résultats du [Pew Research Center](#). On constate que la faible rémunération et les possibilités d'avancement limitées ont pesé lourd dans la décision de ceux qui ont abandonné leur travail. Le manque de respect arrive au troisième rang. On retrouve ensuite trois facteurs qui sont presque à égalité, soit les soins à apporter aux enfants (pandémie : école à la maison, garderies et services de garde fermés), le manque de flexibilité dans les heures de travail et les avantages sociaux.

### GRAPHIQUE 6 États-Unis : la faible rémunération et les possibilités d'avancement limitées ont pesé lourd en 2021



\* Parmi ceux vivant avec des enfants de moins de 18 ans, \*\* Par exemple : assurance santé, congés payés.

Sources : Pew Research Center (2022) et Desjardins, Études économiques

Le tableau 3 montre à quel point la question des démissions est difficile à cerner et à interpréter. [McKinsey](#) énumère les raisons qui expliquent le départ et le retour au travail de nombreux travailleurs en 2021. Il s'agit d'informations recueillies à la suite d'un sondage auprès d'environ 600 travailleurs qui ont quitté volontairement un emploi sans en avoir un autre en main, de décembre 2020 à décembre 2021. Les données proviennent de personnes travaillant dans une variété d'industries en Australie, au Canada, en Irlande, en Nouvelle-Zélande, en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Dans ce palmarès, le manque de bienveillance des leaders occupe la première place, suivi des attentes intenablement quant à la performance, ce qui rejoint, d'une certaine manière, la culture toxique des entreprises évoquée par les entreprises dans le tableau 2 à la page 5. Le manque de potentiel de développement et le manque de sens au travail se classent respectivement aux troisième et quatrième rangs. La compensation globale inadéquate est en sixième position alors qu'elle était au premier rang dans l'enquête du [Pew Research](#). Toutefois, elle se classe au second rang pour le retour à l'emploi. Dans un contexte où l'inflation est galopante, la rémunération est un facteur incontournable.

**TABLEAU 3**  
**Quitter et revenir au travail : de multiples raisons**

RAISONS POUR AVOIR QUITTÉ		RAISONS DU RETOUR À L'EMPLOI	
1	Manque de bienveillance des leaders	1	Flexibilité au travail
2	Attentes intenablement quant à la performance	2	<b>Compensation globale adéquate</b>
3	Manque de potentiel de développement	3	Attentes soutenables quant à la performance
4	Manque de sens au travail	4	Potentiel de développement de carrière
5	Manque de support pour la santé et le bien-être des employés	5	Sens au travail
6	<b>Compensation globale inadéquate</b>	6	Fiabilité et soutien des collègues
7	Manque de flexibilité au travail	7	Support pour la santé et le bien-être des employés
8	Manque de fiabilité et de soutien des collègues au travail	8	Leaders bienveillants
9	Environnement de travail non sécuritaire	9	Demandes raisonnables quant aux déplacements d'affaires
10	Communauté non inclusive, non accueillante, déconnectée	10	Environnement sécuritaire de travail
11	Accès inadéquat aux ressources	11	Communauté accueillante et inclusive
12	Attentes déraisonnables quant aux déplacements d'affaires	12	Accès adéquat aux ressources

Sources : McKinsey (2022) et Desjardins, Études économiques

Par ailleurs, la consultation de ces recherches et d'autres sources laisse entendre que la flexibilité est une valeur montante auprès des employés. Elle se décline sous bien des formes qui vont de la modulation des heures de présence, au lieu où s'effectue le travail. À ce titre, le télétravail, qui a fait ses preuves durant les épisodes de confinement, est devenu bien davantage qu'une mesure d'urgence. Il s'impose de plus en plus en mode hybride ou à temps plein. La rareté de main-d'œuvre dans nombre de secteurs d'activité économique donne un certain pouvoir de négociation aux travailleurs qui le réclament. Les changements ne font que commencer.

### La récession qui s'annonce : une douche froide pour les travailleurs?

La grande démission, telle qu'observée aux États-Unis, ne s'est pas produite au Canada et au Québec. Le pourcentage de gens quittant leur emploi n'a pas atteint de record, pas plus que le nombre de gens qui ont changé d'emploi n'a augmenté de façon importante en comparaison avec les années précédentes. Cela ne veut pas dire que les marchés du travail canadien et québécois ne sont pas soumis à des changements importants. Le vieillissement de la population laisse une forte empreinte sur la main-d'œuvre en accentuant la pénurie de travailleurs. Cette rareté donne une marge de négociation aux employés actuels et futurs. Il en résulte des exigences plus grandes de la part des travailleurs et des candidats à l'embauche à l'égard des employeurs.

Toutefois, les indicateurs économiques récents laissent présager qu'une récession frappera les États-Unis, le Canada et le Québec. On peut se demander si ce ralentissement de la cadence changera la balance du pouvoir sur le marché du travail. À l'heure actuelle, les travailleurs sont en position de force compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre qui sévit tant au sud qu'au nord de la frontière. La récession qui s'annonce ne présage pas de mises à pied massives ni de hausses importantes du taux de chômage, tant la demande pour la main-d'œuvre est pressante. Les travailleurs et les candidats à l'embauche pourront conserver une bonne part de leur pouvoir de négociation. Cette tendance sera d'autant plus marquée au Canada et au Québec que le

« grand départ vers la retraite » entretiendra une forte tension entre l'offre et la demande de travailleurs. En conséquence, les changements entamés ces dernières années dans le monde du travail continueront de se multiplier.