

L'EMPLOI

2026

EN

 silæ

MOU

VE

MENT

Baromètre
social





Édito

de Pierre Cesarini, Directeur général de Silae

Avec le lancement du Baromètre social de Silae, nous avons fait le pari que les données de paie peuvent éclairer, avec plus de précision que bien des enquêtes déclaratives, ce qui se joue réellement dans les entreprises françaises. La première édition, consacrée à l'égalité salariale, a confirmé cette intuition : les bulletins de paie donnent à voir une **réalité plus fine, plus nuancée et souvent plus révélatrice** que les moyennes nationales.

Pour cette deuxième édition, nous avons choisi d'examiner un autre enjeu essentiel : **les trajectoires d'emploi**. Comment les salariés entrent dans l'entreprise, comment ils s'y installent, comment ils y progressent, ou parfois s'en éloignent. Autrement dit, la manière dont se construisent, dans le temps, les parcours professionnels.

Ce sujet alimente en permanence le débat public. Tensions de recrutement, essor de l'alternance, montée des ruptures conventionnelles : autant de phénomènes largement commentés, mais **encore trop rarement observés à partir de données concrètes**. C'est précisément là que réside la valeur de notre démarche.

Ce que nos données révèlent, c'est un **emploi en mouvement, mais un mouvement loin d'être uniforme**. Derrière les grandes tendances apparaissent des réalités très contrastées selon les secteurs, les territoires, la taille des entreprises ou les générations. L'alternance est-elle toujours une voie d'accès durable vers le CDI ? La rupture conventionnelle est-elle autant plébiscitée qu'on le pense ? Quelles entreprises parviennent réellement à fidéliser leurs talents, et à quelles conditions ?

Ce que nos données offrent, c'est une lecture objective des pratiques réelles, telles qu'elles apparaissent dans les bulletins de paie de plus d'un million d'entreprises utilisatrices, sans filtre déclaratif. C'est là, dans la réalité des contrats, des anciennetés, des statuts et des modes de rupture, que se lisent les arbitrages concrets des organisations, ceux que les chiffres de la paie seuls permettent de voir.

Nous espérons que cette deuxième édition contribuera, comme la première, à **nourrir un débat RH plus éclairé et des décisions mieux fondées**. L'emploi évolue vite. Il mérite d'être observé avec rigueur, nuance et constance.

Bonne lecture.

Sommaire

Méthodologie	p.04
Enseignement n°1 - CDIisation : la promesse de stabilité mise à l'épreuve	p.07
Le chiffre clé : 82,5 %	p.08
La fracture générationnelle : une insertion différée	p.09
Le CDD : quand la passerelle devient trappe	p.10
Alternance et stage : les voies royales que les chiffres confirment	p.12
Quand le secteur et la taille dictent la pérennité	p.14
Grand angle : l'institutionnalisation du provisoire	p.16
Interview de Stéphane Viry, Député de la première circonscription des Vosges	p.17
Enseignement n°2 - Ruptures de contrat : quand la séparation devient un signal RH	p.20
Le chiffre clé : 1	p.21
La voie négociée : une norme à géométrie variable	p.22
Le ratio RC/démission : un marqueur du pouvoir de négociation	p.24
Le licenciement : un retour en force	p.25
La fidélisation à l'épreuve de la première année	p.26
Grand angle : le signal derrière le départ	p.27
Interview d'Aurélie Troestler, Avocate en droit du travail et de la protection sociale	p.29
Enseignement n°3 - Fidélisation : l'ancienneté comme indicateur de la valeur perçue	p.32
Le chiffre clé : 8,8 ans contre 4,0 ans	p.33
Le turnover : des écarts massifs entre structures et secteurs	p.33
L'ancienneté moyenne : un indicateur de rétention à géométrie variable	p.35
La progression salariale à 24 mois : la loyauté est-elle récompensée ?	p.37
Grand angle : l'ancienneté à l'épreuve du marché	p.39
Interview de Philippe Benech, Directeur et Associé du pôle social chez BDO France	p.40
Cartographie de l'emploi : ce que les données révèlent sur les territoires et les secteurs	p.43
Conclusion	p.45

Méthodologie



Un socle de données ancré dans le réel

Le Baromètre social de Silae sur l'emploi en mouvement repose exclusivement sur l'analyse de données issues des bulletins de paie. Contrairement aux enquêtes déclaratives, cette approche permet d'observer **les pratiques réelles**, telles qu'elles sont effectivement mises en œuvre dans les entreprises.

L'étude s'appuie sur **plus de 7,5 millions de bulletins de salaire** traités chaque mois, couvrant la période de janvier 2024 à avril 2026. Ces données proviennent d'un large tissu de plus d'un million d'entreprises utilisatrices, majoritairement des TPE et PME, offrant une profondeur statistique et une représentativité significative du tissu économique français. Au total, plus du tiers des salariés du secteur privé sont intégrés à notre panel.

Le choix d'une période glissante permet de lisser les effets saisonniers et conjoncturels, afin de garantir la stabilité et la comparabilité des résultats.



Une exploitation strictement anonymisée et conforme au cadre réglementaire

La maîtrise et la protection des données constituent un engagement central pour Silae. La robustesse des analyses repose autant sur la qualité des traitements statistiques que sur le respect des **exigences éthiques et réglementaires** associées à leur utilisation.

L'ensemble des analyses a donc été réalisé à partir de données **préalablement anonymisées**. Seules les données strictement nécessaires à la production d'indicateurs statistiques agrégés ont été exploitées. Toute donnée non indispensable à l'analyse statistique est exclue en amont.

L'architecture du baromètre repose sur **une méthodologie de croisements multiples**. Chaque indicateur présenté résulte du croisement d'au moins deux critères parmi les suivants : genre, tranche d'âge, catégorie socioprofessionnelle, secteur d'activité, taille d'entreprise et département.

Cette approche garantit que les résultats publiés portent systématiquement sur des groupes composés d'un nombre significatif d'individus, rendant impossible toute remontée à l'échelle d'une personne ou d'une entreprise particulière. Une démarche qui s'inscrit dans le **cadre du Règlement général sur la protection des données (RGPD)**.



Des indicateurs harmonisés pour des comparaisons fiables

Afin d'assurer la cohérence des traitements et la comparabilité des indicateurs, l'ensemble des analyses repose sur **des critères standardisés**.

Les rémunérations étudiées correspondent au salaire de base, **recalculé en équivalent temps plein (ETP)**, puis exprimé en net. Ce retraitement permet de comparer les niveaux de rémunération, indépendamment des quotités de travail et de limiter les effets liés au temps partiel.

Les résultats sont ensuite analysés selon plusieurs axes structurants :

- **Les tranches d'âge** (moins de 25 ans ; 25-39 ans ; 40-49 ans ; 50 ans et plus),
- **Les tailles d'entreprise** (1-9 ; 10-49 ; 50-149 ; 150-249 ; 250 salariés et plus),
- **Les catégories socio-professionnelles**,
- **Les secteurs d'activité**, structurés autour d'une classification de 22 secteurs distincts.

Ces ventilations permettent de mettre en évidence **des écarts ou des dynamiques propres** à certains environnements professionnels, sans réduire l'analyse à des moyennes globales.



Des périmètres adaptés aux thématiques étudiées

Cette édition introduit des **indicateurs de parcours** (taux de conversion, durée avant CDIisation, renouvellement des contrats...) qui appellent quelques précisions méthodologiques.

Ces indicateurs mesurent les trajectoires des salariés **au sein d'une même entreprise**. Un taux de conversion de l'alternance en CDI, par exemple, mesure la part des alternants recrutés en CDI par l'entreprise qui les a formés, et non la part de ceux qui accèdent à un CDI, tous employeurs confondus, dans les mois suivant leur formation. Ces deux mesures sont complémentaires et non comparables.

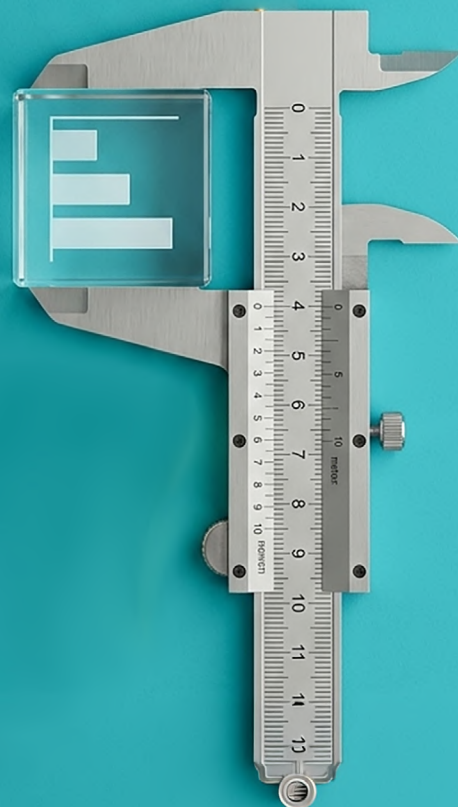
Les indicateurs de conversion mesurent, pour chaque contrat observé sur la période de janvier 2024 à avril 2026, si une transformation en CDI intervient dans les 12 mois suivant sa fin au sein du même employeur. Cette fenêtre post-contrat est appliquée de manière homogène à l'ensemble des dispositifs (stage, alternance, CDD), afin de **garantir la comparabilité des trajectoires** entre contrats, secteurs et tailles d'entreprise.



Une démarche factuelle et mesurée

Le baromètre adopte **une approche strictement descriptive**. Il ne cherche pas à établir des relations de causalité, mais à documenter les écarts observés telles qu'ils apparaissent dans les pratiques salariales.

L'ambition de cette démarche est de fournir **une base de lecture mesurable et comparable**, afin d'éclairer les débats sur la transparence salariale et le pilotage des politiques de rémunération.





ENSEIGNEMENT #1

CDIsation : la promesse de la stabilité mise à l'épreuve

ENSEIGNEMENT #1

CDIsation : la promesse de stabilité mise à l'épreuve

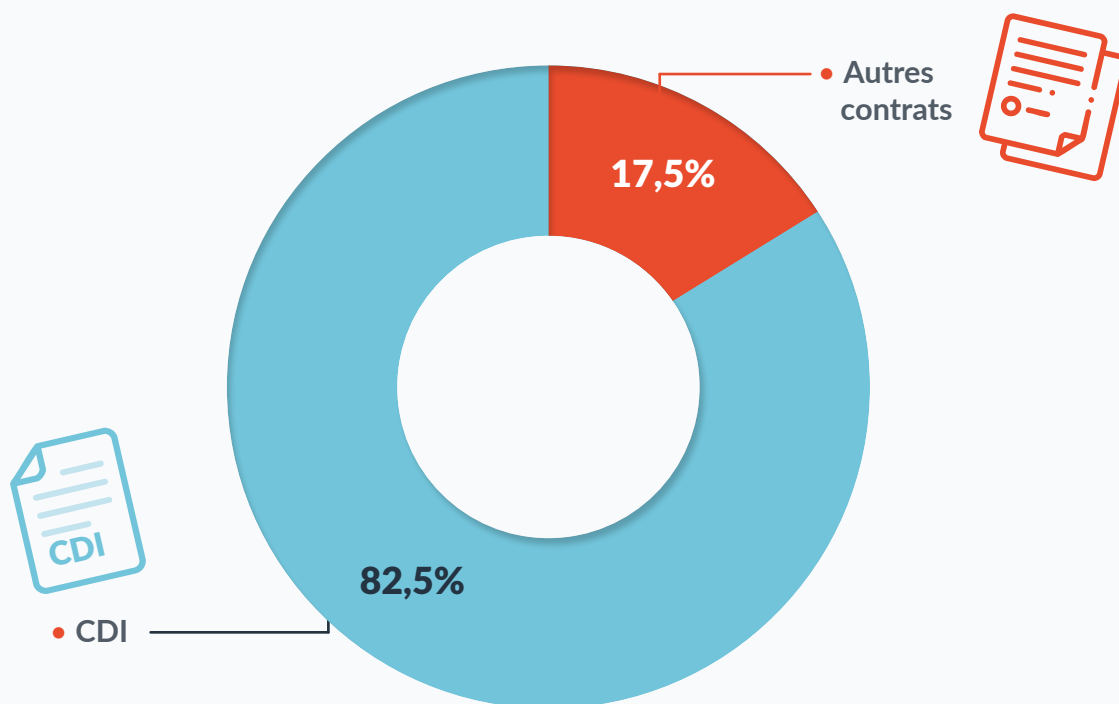
LE CHIFFRE CLÉ

82,5 %

des salariés en CDI

Au-delà de ce chiffre, les données de paie révèlent la diversité des voies d'accès à l'emploi durable. Parmi elles, l'alternance et le stage s'imposent comme les tremplins les plus efficaces.

Parts de salariés par type de contrat



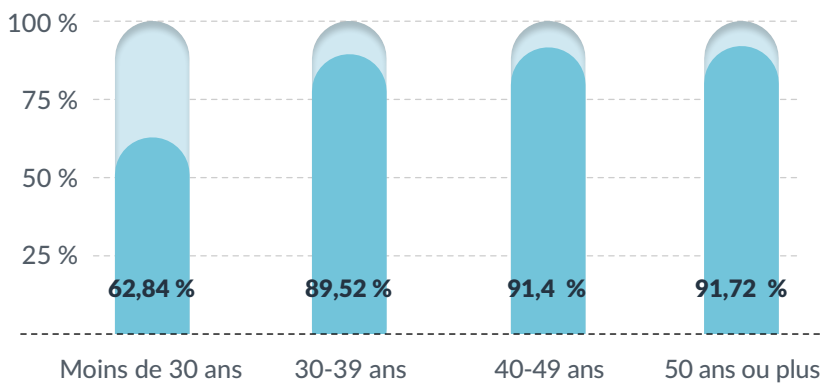
Pendant ce temps, le CDD, présenté depuis des décennies comme une étape transitoire vers la stabilité, s'est mué en régime permanent pour une part croissante de la population active. Le débat sur la précarité « subie ou choisie » gagnerait à se déplacer du côté des stratégies employeurs, là où se dessinent les vraies logiques de stabilisation.



LA FRACTURE GÉNÉRATIONNELLE : UNE INSERTION DIFFÉRÉE

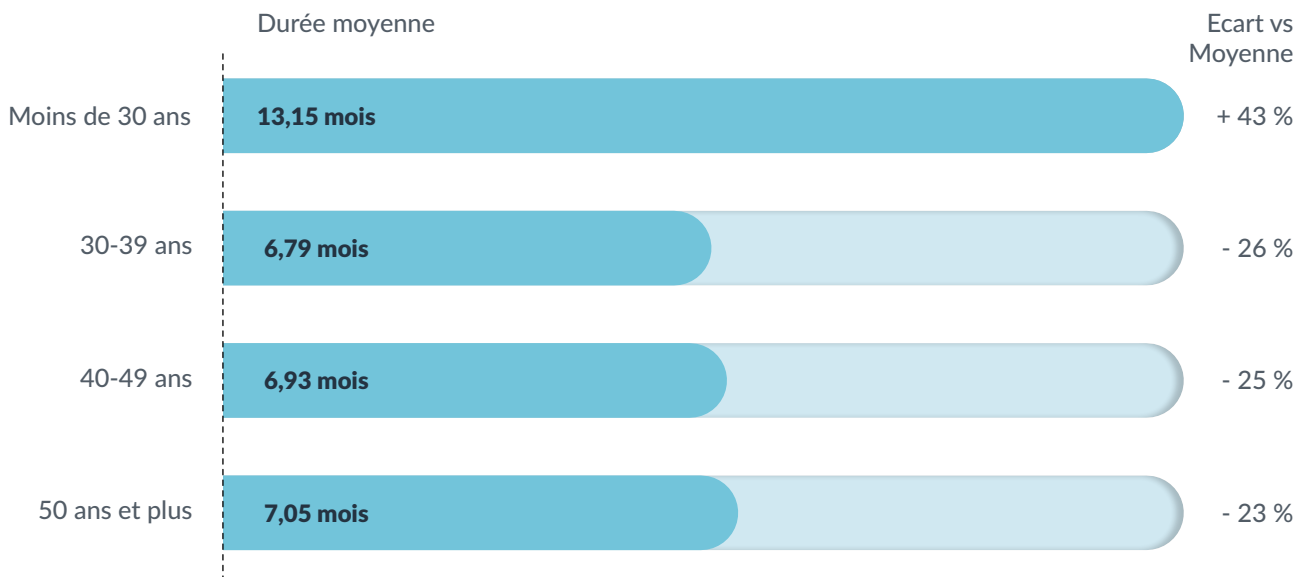
Le seuil des 30 ans constitue une ligne de bascule nette : avant de l'atteindre, **un jeune actif sur trois évolue sous contrat court**. Passé ce cap, la stabilisation s'accélère franchement. La précarité contractuelle est avant tout **une précarité d'entrée dans la vie active**, pas une condition durable.

Taux de CDI sation par tranche d'âge



Mais cette entrée prend du temps. Les moins de 30 ans attendent en moyenne 13,15 mois avant d'obtenir leur premier CDI, soit **43 % de plus que la moyenne tous âges confondus (9,19 mois)**. Les actifs de 30 à 39 ans, eux, se stabilisent en 6,79 mois.

Délai moyen avant le premier CDI en mois



Cet écart s'explique par la **surreprésentation des jeunes dans les dispositifs d'alternance**, dont les cycles imposent mécaniquement une temporalité plus longue. Mais aussi par **l'enchaînement de séquences de contrats courts** avant toute stabilisation.

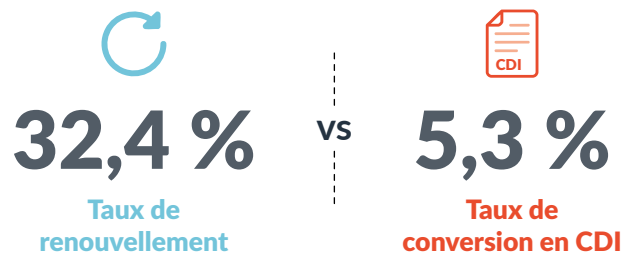


LE CDD : QUAND LA PASSERELLE DEVIENT TRAPPE

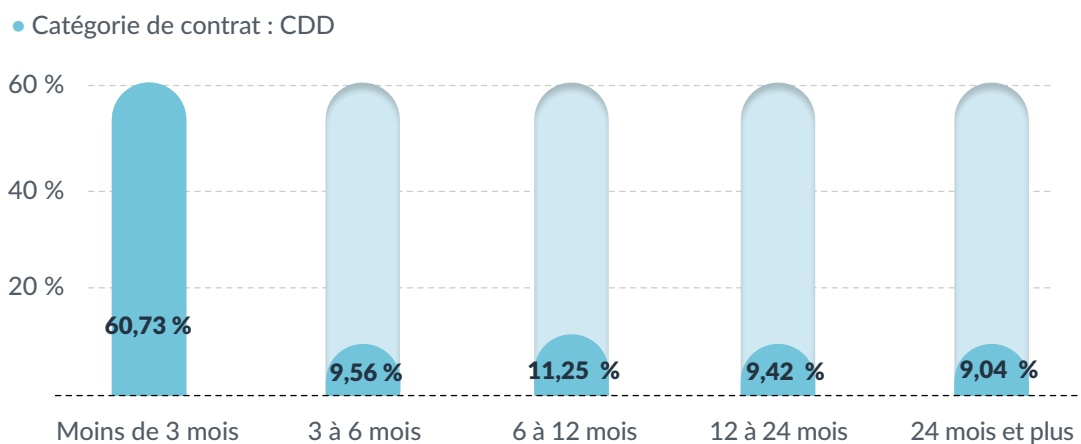
Conçu comme un outil de flexibilité temporaire, le CDD s'est progressivement éloigné de sa vocation d'insertion. Aujourd'hui, un salarié en CDD a statistiquement **6 fois plus de chances d'être renouvelé** que d'être converti en CDI au sein de la même entreprise. L'emploi temporaire tend à s'auto-entretenir.

Renouvellement vs conversion en CDI

Quand la conversion a lieu, elle suit une règle temporelle stricte : 60,7 % des transformations de CDD en CDI interviennent **dans les trois premiers mois**. Passé ce délai, la probabilité de titularisation chute drastiquement.

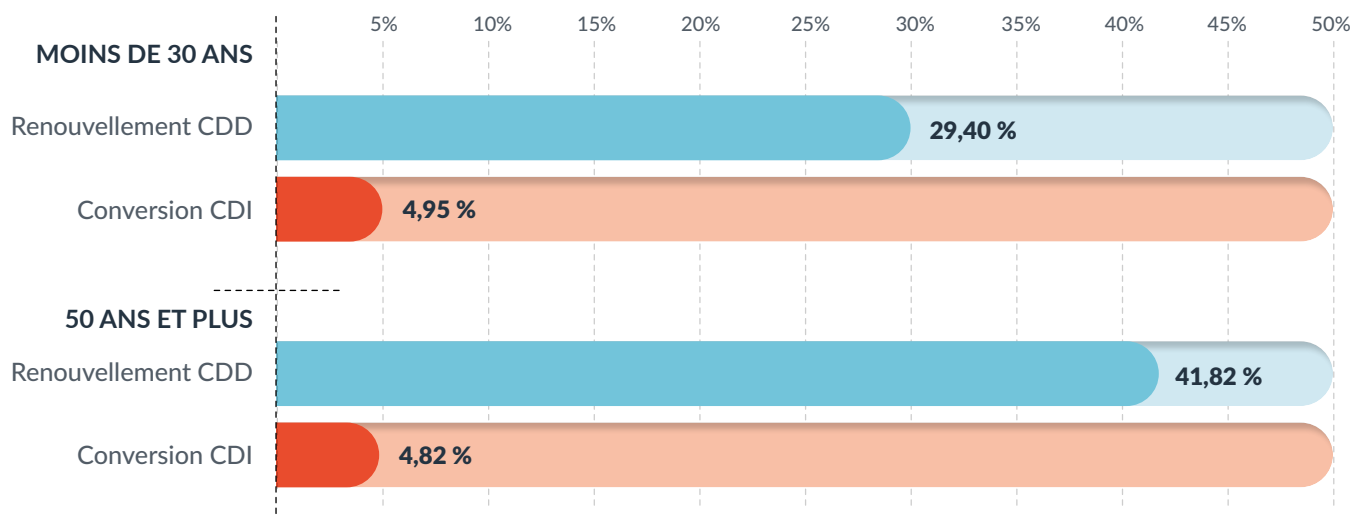


Répartition des salariés par durée avant CDIisation

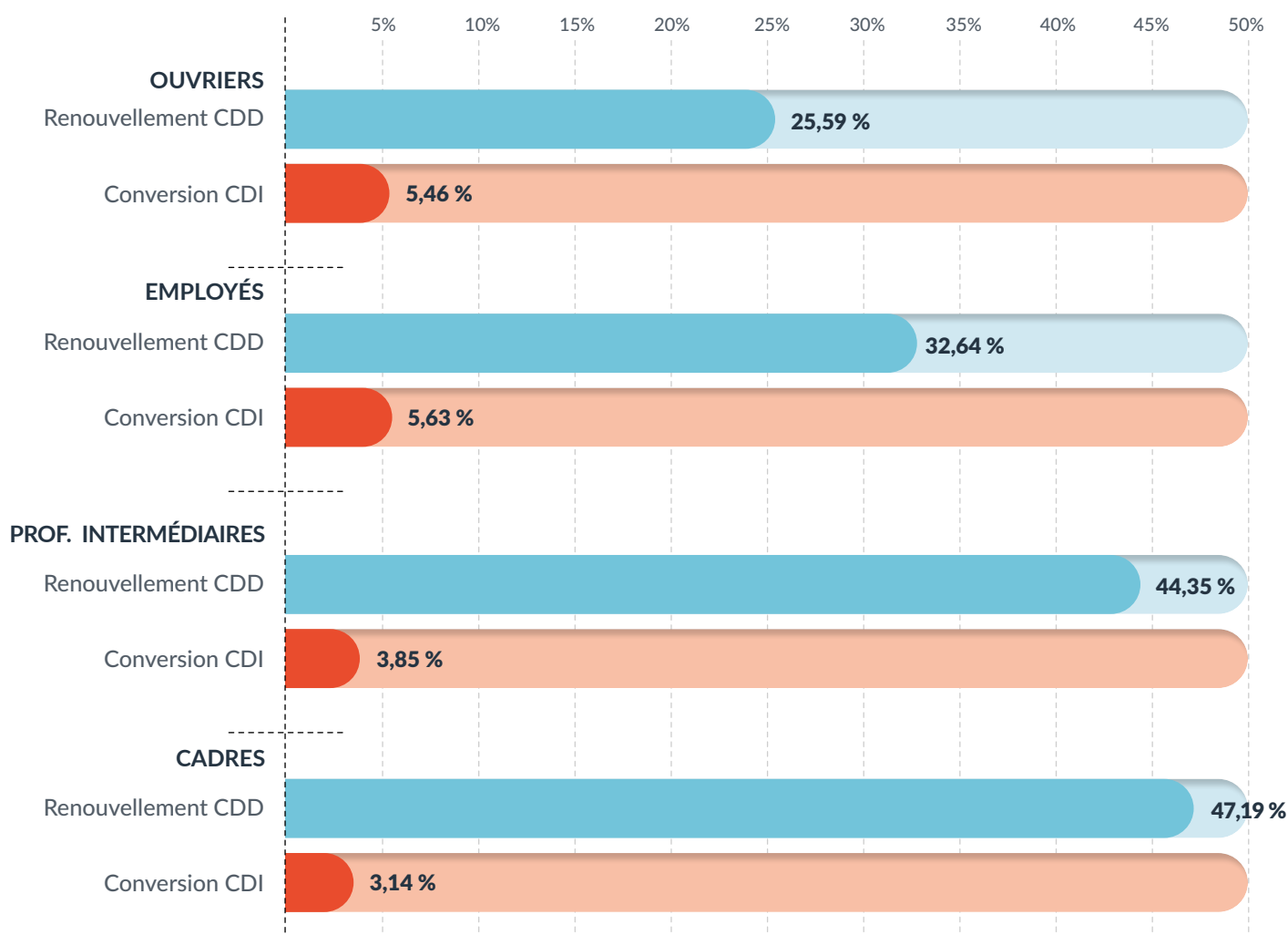


Le phénomène est particulièrement **frappant pour les profils d'expertise**. Les seniors de plus de 50 ans affichent un taux de renouvellement élevé (41,82 %) pour une conversion quasi inexistante (4,82 %). Les cadres illustrent davantage encore ce piège de l'expertise : massivement renouvelés, ils ne sont titularisés **qu'à hauteur de 3,1 %**. Pour ces profils, le CDD s'apparente à **l'achat d'une mission d'expertise ponctuelle**, où l'entreprise mobilise un savoir-faire sans concéder d'engagement à long terme.

Taux de renouvellement CDD et de conversion CDI par âge



Taux de renouvellement CDD et de conversion CDI par CSP








ALTERNANCE ET STAGE : LES VOIES ROYALES QUE LES CHIFFRES CONFIRMENT

Face au CDD, l'alternance et le stage font figure d'exception. Malgré des volumes sans commune mesure, **leur efficacité d'insertion est presque deux fois supérieure**. Celle-ci tient à la nature même des dispositifs qui constituent des **périodes d'évaluation mutuelle**, au terme desquelles la décision d'embauche est déjà largement arbitrée.

Lorsqu'elle a lieu, **la conversion est quasi immédiate** : 85,4 % des CDI issus de l'alternance sont signés dans le mois suivant la fin du contrat dans l'entreprise d'accueil. À l'inverse, dans 94,7 % des cas, le CDD débouche sur autre chose qu'un CDI dans l'entreprise d'accueil.

Taux de conversion en CDI dans l'entreprise d'accueil

	 Alternance	 Stage	 CDD
Volume analysé	525 025	128 036	2 891 056
Taux de conversion CDI (12 mois)	10,34 %	9,66 %	5,31 %

Cette performance mérite, cependant, d'être mise en perspective.

Selon les données du Cereq, le taux de maintien dans l'entreprise de formation a chuté de 53 % à 20 % pour les bacheliers et de 37 % à 12 % pour les profils CAP-BEP pour les générations 2004 et 2010, et stagne toujours entre 12 % et 20 % pour la génération 2017. La massification de l'apprentissage impulsée par la réforme de 2018 n'a pas inversé la tendance. Si l'alternance reste le meilleur levier d'intégration en valeur relative, elle a perdu, en valeur absolue, **une part considérable de son pouvoir stabilisateur** en deux décennies.

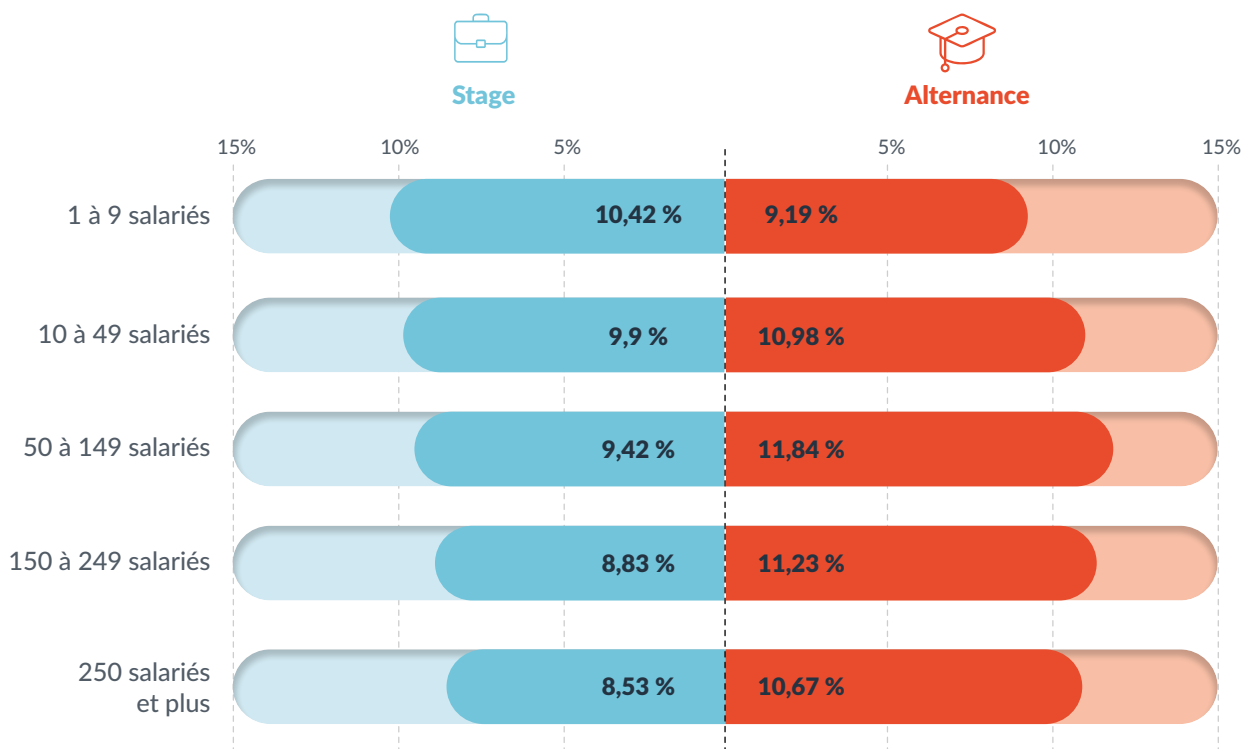
Salaire d'embauche en CDI à l'issue du dispositif en net ETP mensuel moyen

On constate un écart de 19 % en faveur des ex-stagiaires dans la rémunération proposée lors du passage en CDI à l'issue du dispositif, par rapport aux ex-alternants.

La raison est structurelle : là où les stages sont surreprésentés dans l'enseignement supérieur long (bac+4/5), l'alternance couvre un spectre allant du CAP au bac+5. Cette dernière offre donc un volume d'insertion plus large, tandis que le stage propose un meilleur salaire d'entrée.



Conversion selon la taille de l'entreprise



La conversion varie selon la taille de la structure. Le stage s'illustre davantage en TPE : court et flexible, il sert de **pré-recrutement de proximité**, sans processus RH intermédiaire. L'alternance, pour sa part, performe mieux dans les structures intermédiaires qui possèdent une **capacité d'encadrement** que les TPE peinent à assurer.

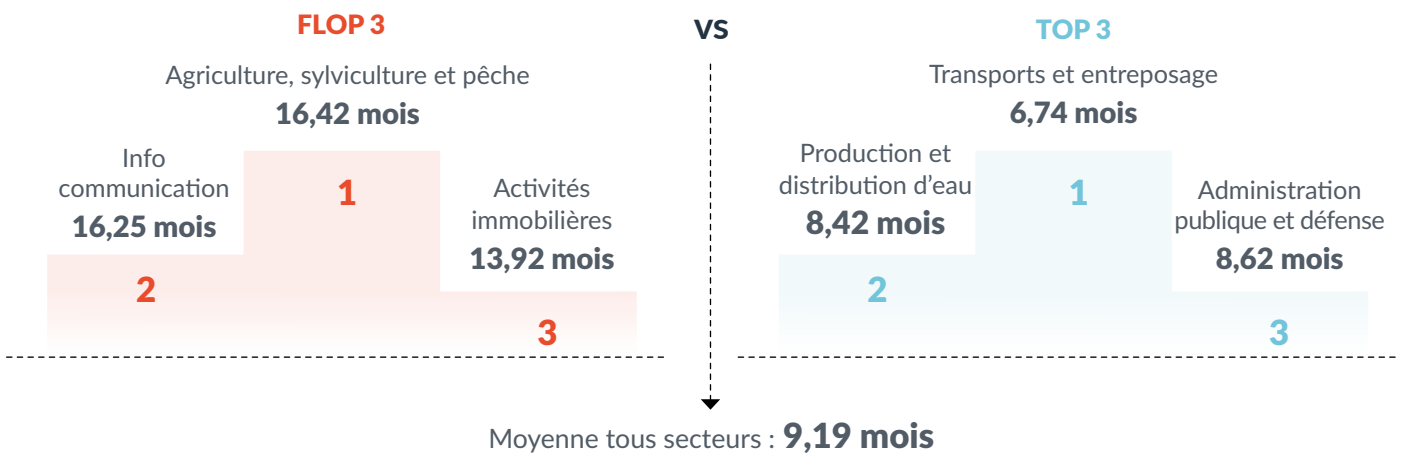


QUAND LE SECTEUR ET LA TAILLE DICTENT LA PÉRENNITÉ

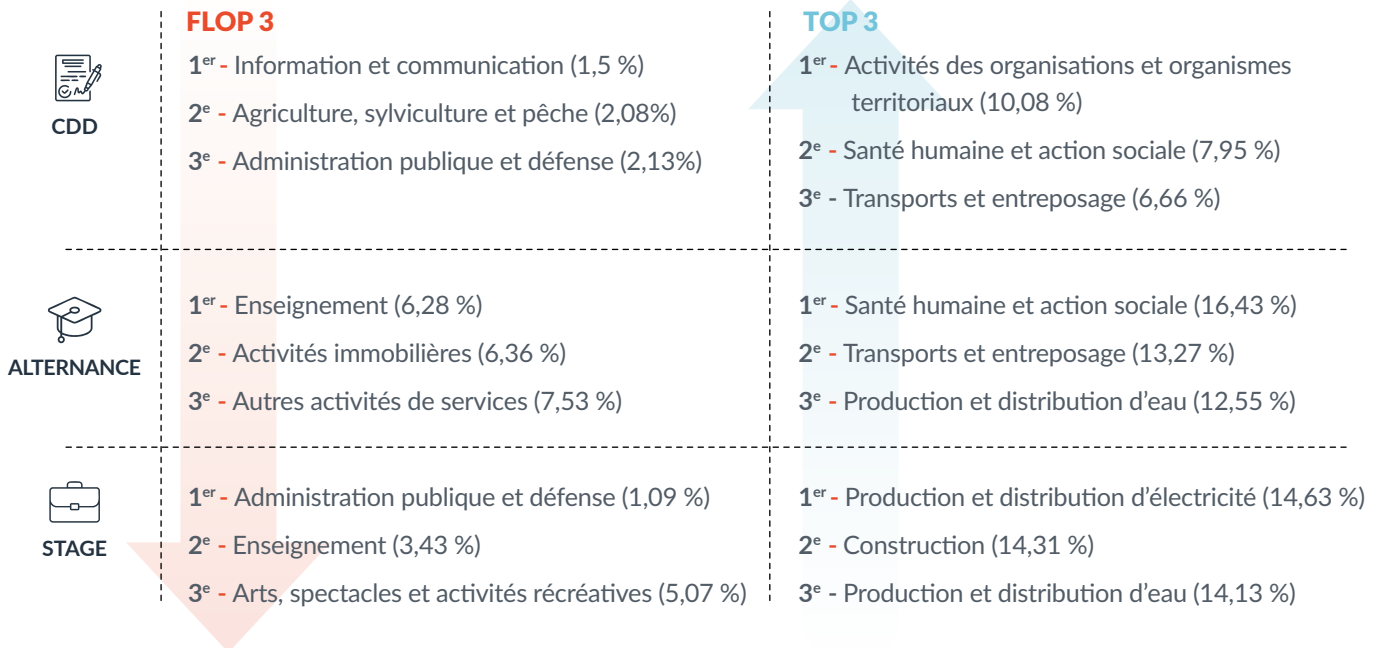
LES PRATIQUES SECTORIELLES

Certains secteurs cumulent **une double peine** : des délais étirés et des taux de transformation parmi les plus bas du marché. À l’opposé, le secteur des transports stabilise en 6,74 mois.

Durée moyenne en mois avant CDI sation par secteur d’activité



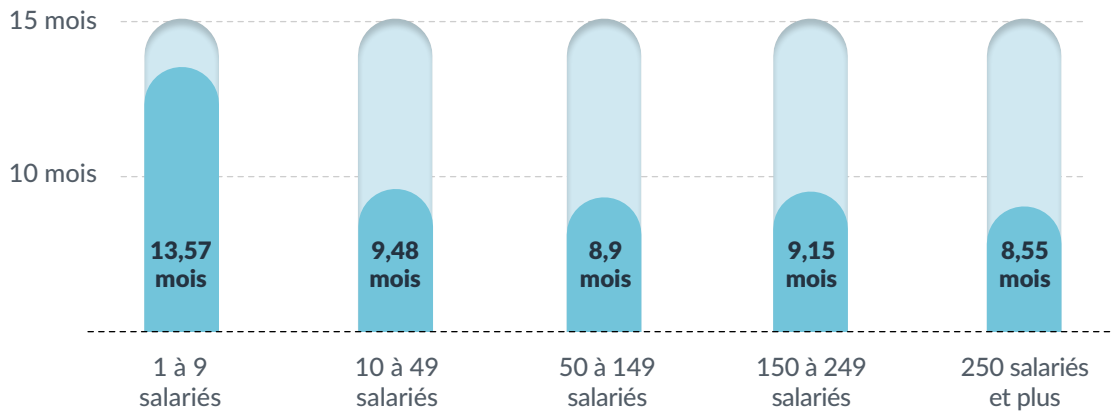
Taux de conversion en CDI par secteur d’activité



L'EFFET TPE

La taille de l'entreprise joue un rôle tout aussi structurant. Dans les très petites entreprises, le délai moyen avant CDI sation atteint 13,57 mois. Dans les entreprises de plus de 250 salariés, il tombe à 8,55 mois, soit 58 % de moins. Être recruté dans une TPE, c'est accepter statistiquement une attente plus longue avant toute stabilisation.

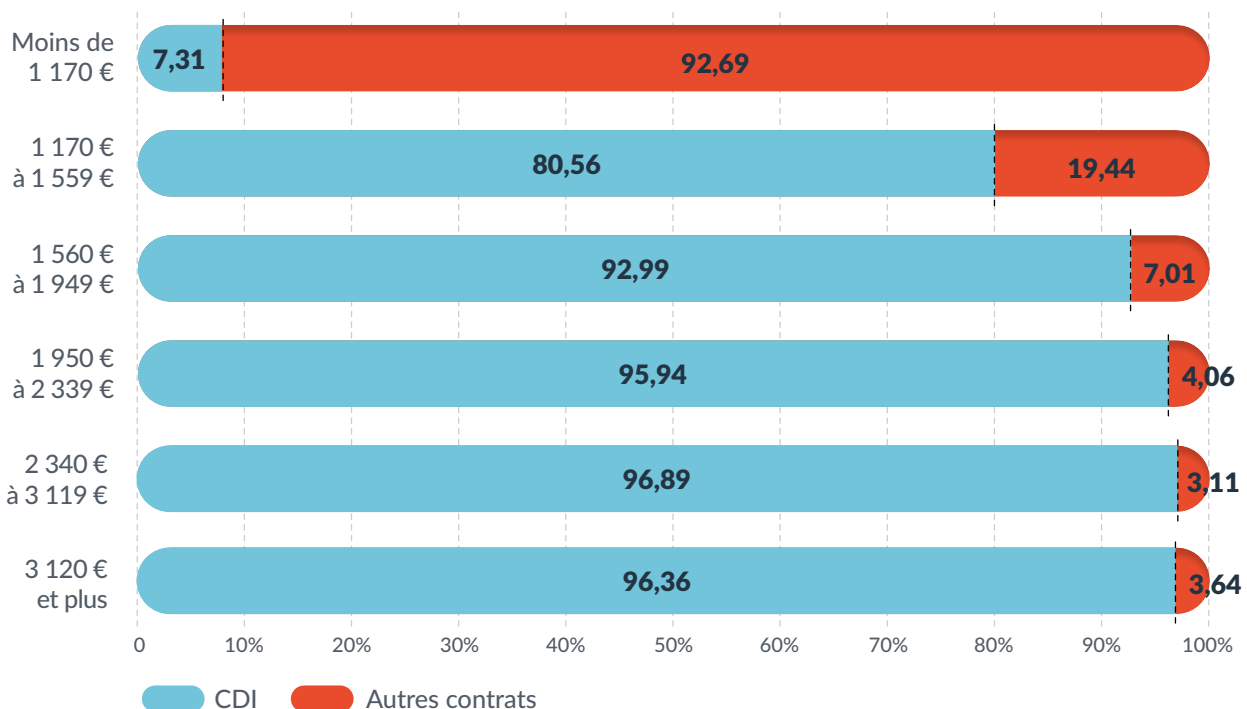
Durée moyenne en mois avant CDI sation par taille d'entreprise



L'INFLUENCE DES SALAIRES

La polarisation salariale est saisissante : au-delà de 3 120 € mensuels net, le CDI s'impose à 96,4 %. En dessous de 1 170 €, les contrats courts dominent à 92,7 %. La sécurité de l'emploi accompagne mécaniquement le niveau de salaire.

Taux de CDI sation par salaire net ETP





GRAND ANGLE - L'INSTITUTIONNALISATION DU PROVISOIRE

Ce que les données révèlent sur deux décennies dépasse la question des trajectoires individuelles. Elles documentent une mutation profonde des pratiques employeurs :

2,7 : c'est la **multiplication du volume de CDD** de moins d'un mois en 20 ans. Avec une durée médiane de 4 jours et plus d'un tiers ne dépassant pas les 24 heures, le CDD n'est plus un outil d'insertion, mais un instrument de pilotage au jour le jour (Dares).

Pour **1 CDI signé, 10 contrats précaires** sont conclus : avec 4,4 millions d'embauches en 2024, le CDI reste majoritaire parmi les effectifs en place. Il s'efface néanmoins dans la dynamique de recrutement face aux contrats courts avec 41,8 millions d'embauche en CDD ou intérim (AEF/Unédic).

76 % : c'est le nombre des recrutements en 2024 qui concernent des salariés **déjà connus de leur employeur**. L'entreprise ne cherche pas l'inconnu, elle pratique une forme de fidélisation inversée avec des profils qu'elle connaît parfaitement (AEF/Unédic).

Trois logiques sectorielles structurent ce recours massif : la saisonnalité pour absorber les pics d'activité, la continuité de service pour pallier les absences, et la variabilité économique pour ajuster la production aux cycles du marché.

Le contrat court est devenu une variable d'ajustement structurelle. L'employeur connaît la valeur de son collaborateur, mais préfère **le fidéliser dans la précarité** plutôt qu'absorber le risque du CDI. La stabilisation n'est plus une promesse : c'est la récompense que l'entreprise réserve à une minorité, au terme d'une **sélection par la preuve**.

CLÉS DE LECTURE

Les résultats de cet enseignement suggèrent certains axes de vigilance pour les DRH :

- **Traiter le CDD comme un indicateur de structure** : un taux élevé de renouvellement peut révéler un besoin permanent masqué. L'analyse des séquences de contrats permet d'identifier les activités durablement dépendantes à la main-d'œuvre précaire.
- **Accélérer les décisions de stabilisation** : la majorité des CDIations intervient dans les premiers mois du contrat. Formaliser des points de décision rapides (30, 60, 90 jours) évite que les contrats courts ne deviennent des situations d'attente indéfinie.
- **Sécuriser les débuts de carrière** : la forte exposition des moins de 30 ans souligne l'importance d'un onboarding robuste et d'une visibilité sur les perspectives. L'enjeu n'est pas seulement d'attirer, mais d'éviter l'enlisement dans des trajectoires fragmentées.
- **Croiser les indicateurs** : secteur, taille d'établissement, CSP... Certaines configurations cumulent délais, faibles taux de conversion et renouvellements massifs. Identifier ces zones permet de distinguer flexibilité conjoncturelle et précarité normalisée.

Interview



Le travail doit redevenir le moteur de notre avenir collectif

Stéphane Viry, Député de la première circonscription des Vosges

Député des Vosges et fin connaisseur des réalités du marché du travail, Stéphane Viry défend une lecture politique qui bouscule les certitudes : non, le contrat court n'est pas forcément une trappe et le CDI n'est pas la seule voie vers une vie professionnelle digne. Face aux données du baromètre, il invite à changer de dogme : moins opposer les formes de contrat et mieux sécuriser les parcours, quelle que soit la façon dont le travail s'exerce.

On observe un paradoxe : 82 % de CDI en stock, mais une très forte majorité de contrats courts dans les flux de recrutement. Ce n'est plus seulement une étape transitoire, c'est devenu un mode de gestion. Comment l'expliquez-vous ?

Je parlerais plutôt de « sédimentation » que de fracture. Le marché du travail repose sur un socle, un noyau d'emplois stables, autour duquel gravite une périphérie de contrats courts. À mes yeux, ce phénomène est d'abord conjoncturel. Dans une période d'incertitude économique, de carnets de commandes fluctuants et de manque de visibilité politique, beaucoup d'employeurs privilégient des collaborations à durée déterminée. Cela ne doit pas nous faire oublier l'essentiel : remettre le plein emploi au cœur des politiques publiques et de la cohésion nationale. Une société ne peut pas accepter qu'une « deuxième France » reste durablement éloignée du travail, c'est-à-dire d'un fait de production, mais aussi d'un fait de citoyenneté.

Les données montrent que 76 % des recrutements en 2024 concernaient des salariés déjà connus de leur employeur. Est-ce une stratégie pour éviter l'engagement ?

Il existe effectivement une tendance à externaliser le risque sur le travailleur. L'entreprise croit souvent en la capacité de la personne, mais comme elle ne sait pas très bien où elle va, elle préfère ne pas intégrer le risque de devoir la licencier plus tard. Mais je ne veux pas jeter la pierre aux entreprises. Depuis des mois, les chefs d'entreprise que je rencontre, quel que soit leur secteur ou leur taille, reprochent à l'environnement politique de ne pas leur donner de visibilité. Sans perspectives claires, ils ne s'engagent pas durablement.





Je préférerais toujours une personne qui travaille 10 ou 15 heures par semaine plutôt qu'une personne qui reste au chômage en attendant un CDI à temps plein.

Faut-il arrêter de tout mesurer à l'aune du CDI et parler davantage d'activité que d'emploi ?

Il faut changer de dogme si l'on veut un travail pour tous. L'emploi reste souvent associé à la norme du CDI à 35 heures. Or je préférerais toujours une personne qui travaille 10 ou 15 heures par semaine parce qu'elle le peut, plutôt qu'une personne qui reste au chômage en attendant un CDI à temps plein. Certaines personnes, notamment des mères isolées ou des personnes ayant des contraintes fortes de disponibilité, ne peuvent pas tenir 35 heures. Stigmatiser le temps partiel ou les CDD me paraît être un débat d'arrière-garde, même s'il faut évidemment continuer à sécuriser les parcours.

Les données du baromètre montrent que l'alternance est deux fois plus efficace que le CDD pour accéder au CDI dans la même entreprise. Est-ce la preuve que les entreprises l'utilisent comme un filtre de recrutement plutôt que comme un vrai dispositif d'insertion ?

Je m'oppose totalement à cette vision. L'apprentissage est un excellent pari et

un facteur d'intégration professionnelle incontestable. **Une étude montre que 82 % des alternants** considèrent que les revenus tirés de leur contrat leur permettent de poursuivre leurs études. C'est majeur pour les jeunes issus des classes moyennes et populaires. Par ailleurs, quasiment trois jeunes sur quatre reçoivent une proposition d'embauche à la sortie. L'enjeu n'est pas forcément qu'ils restent dans l'entreprise qui les a formés, mais qu'ils aient acquis une qualification, gagné en autonomie et disposent de cartes solides pour entrer sur le marché du travail.

Les moins de 30 ans attendent en moyenne 13 mois avant leur premier CDI, 43 % de plus que la moyenne. Comment l'expliquez-vous ?

Il existe encore une culture d'aversion au risque : on considère qu'un jeune doit être davantage testé, avant d'être stabilisé. Les positions récentes du Medef sur un CDI jeune aux conditions de rupture plus souples illustrent cette logique. Néanmoins, il faut aussi tenir compte de l'évolution du rapport au travail : beaucoup de jeunes accordent autant d'importance à la flexibilité et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle qu'au CDI. Certains préfèrent un challenge de quelques mois à un CDI immédiat.



Avec un CDI signé pour dix contrats précaires conclus, certains économistes parlent d'un marché du travail organisé en deux cercles : les stables d'un côté, les précaires de l'autre. Partagez-vous ce diagnostic ?

Je refuse d'opposer les « insiders » aux « outsiders », car cette lecture fragmente la société. Il existe bien des difficultés d'accès à l'emploi stable, mais je ne crois pas à un système organisé pour protéger les uns contre les autres. Le vrai sujet, c'est la transformation de l'économie : les emplois demandent de plus en plus de qualifications, tandis que beaucoup de métiers manuels ont été automatisés. Dans les Vosges, je l'ai vu avec l'industrie textile. L'enjeu est de créer des passerelles : former, transmettre, faire monter en compétences, pour permettre aux travailleurs d'accéder aux nouveaux métiers.




Le contrat de travail issu du XX^e siècle mérite d'être mis à jour.

Faut-il aller jusqu'à réformer le contrat de travail ?

Le contrat de travail issu du XX^e siècle mérite d'être mis à jour. Le triptyque tâche, rémunération, lien de subordination correspond moins aux attentes actuelles. De plus en plus de salariés acceptent moins de recevoir des instructions sans être associés à la définition de leur travail. Il faut aussi revoir

l'équilibre entre flexibilité et sécurité. Puisque notre assurance-chômage reste protectrice, on pourrait admettre que le contrat soit rompu plus facilement. Ou à l'inverse, si l'on protège fortement le contrat, il faut rendre l'assurance-chômage plus incitative au retour à l'emploi.

Une telle réforme est-elle possible en France ?

Nous n'avons plus le choix. Avec des finances publiques dégradées, une protection sociale endettée et une compétitivité affaiblie, notre modèle social de 80 ans doit être modernisé. Cela ne signifie pas réduire les droits ou fragiliser les plus vulnérables, mais adapter notre logiciel pour continuer à financer la Sécurité sociale, payer la dette et produire davantage. Le travail doit redevenir le moteur de notre avenir collectif. 



ENSEIGNEMENT #2

Ruptures de contrat : quand la séparation devient un signal RH

ENSEIGNEMENT #2

Ruptures de contrat : quand la séparation devient un signal RH

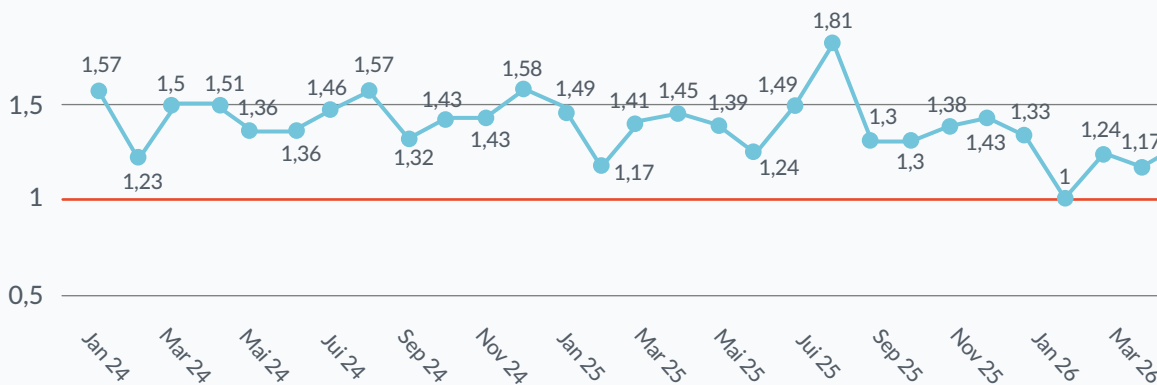
LE CHIFFRE CLÉ

1

ratio rupture
conventionnelle/licenciement
après une moyenne
de 1,4 sur 2024-2026

La fin du CDI n'est pas un simple acte administratif. Bien que souvent négligé, c'est un **thermomètre du climat social** : la composition des sorties (démissions, ruptures conventionnelles ou licenciements) révèle la nature réelle de la relation de travail. C'est en isolant les deux modes qui mobilisent la décision de l'employeur que le signal devient révélateur.

Ratio rupture conventionnelle / licenciement par mois

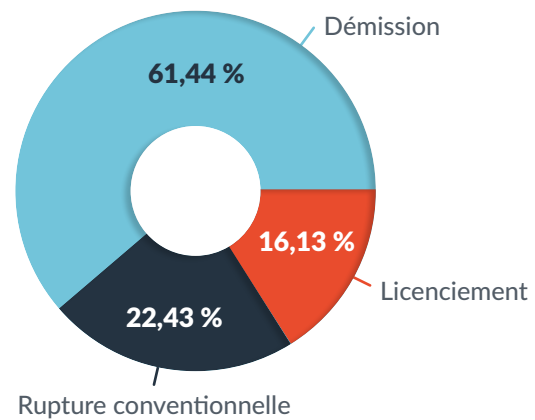


En février 2026, pour la première fois, le nombre de ruptures conventionnelles égale celui des licenciements. Un point d'équilibre inédit, qui marque la fin d'une longue domination de la voie négociée et **signale une mutation profonde des pratiques de séparation**.



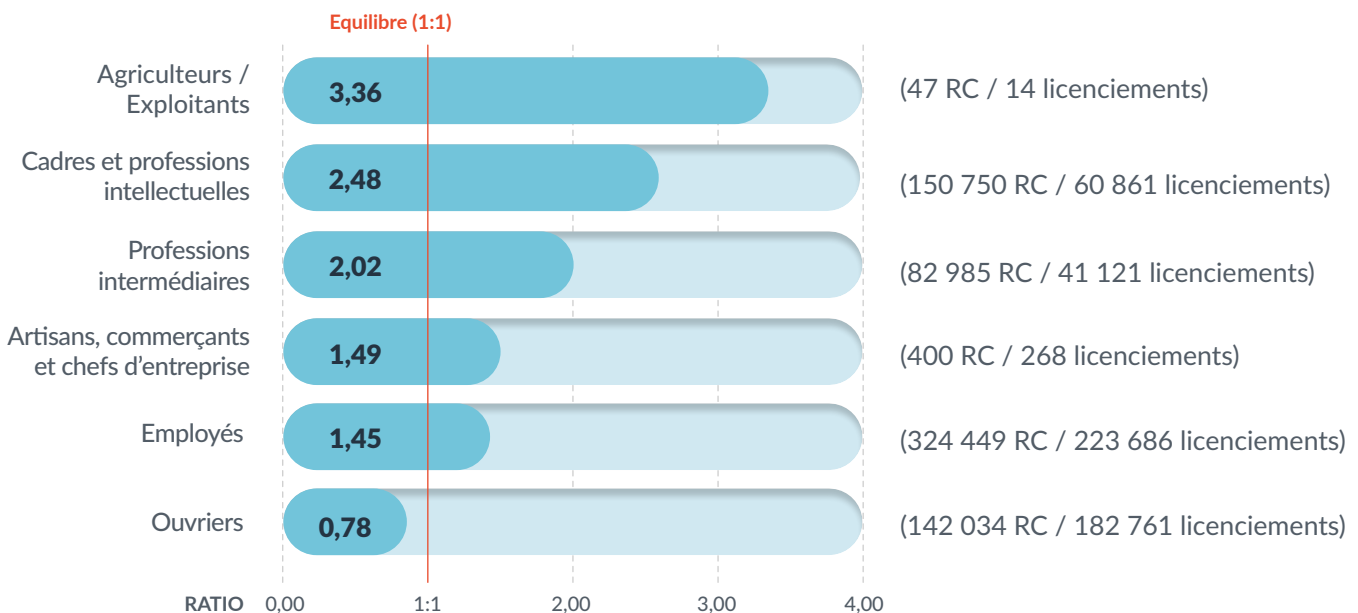
LA VOIE NÉGOCIÉE : UNE NORME À GÉOMÉTRIE VARIABLE

La démission reste le mode de rupture de contrat le plus plébiscité en entreprise, avec une part de 61,44 % contre 22,43 % de ruptures conventionnelles et 16,13 % de licenciements. Lorsque la fin du CDI n'est pas une démission, elle se règle donc plus souvent par accord négocié que par décision unilatérale : **58,3 % des ruptures impliquant l'employeur sont des ruptures conventionnelles, contre 41,8 % de licenciements.** Mais cette prédominance masque des réalités très contrastées.



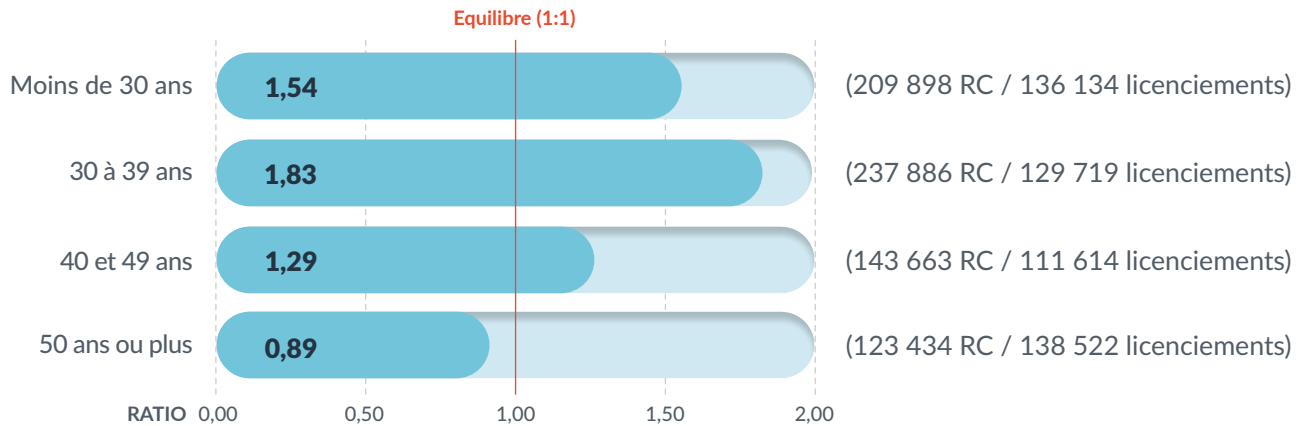
La fracture la plus nette est celle des qualifications. Le ratio rupture conventionnelle/licenciement atteint **2,48 pour les cadres**. Une sortie premium facilitée par un fort pouvoir de négociation. Il chute à **0,78 pour les ouvriers**, dont le levier est structurellement plus faible.

Ratio rupture conventionnelle/licenciement par CSP



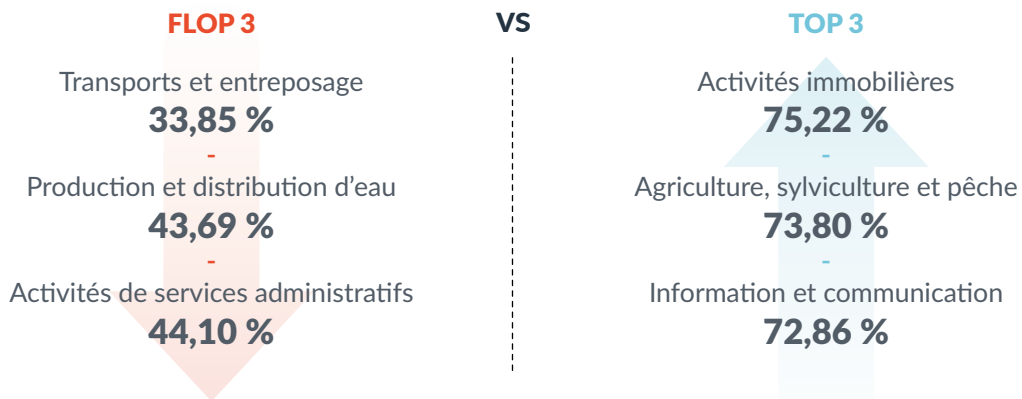
L'âge agit comme un second pivot. Le ratio est de 1,83 pour les 30-39 ans, mais s'effondre à 0,89 après 50 ans. En fin de carrière, **le licenciement redevient majoritaire**. Les seniors sont les seuls à subir davantage de licenciements que de ruptures conventionnelles, après une ancienneté moyenne de 8,7 ans.

Ratio rupture conventionnelle/licenciement par âge

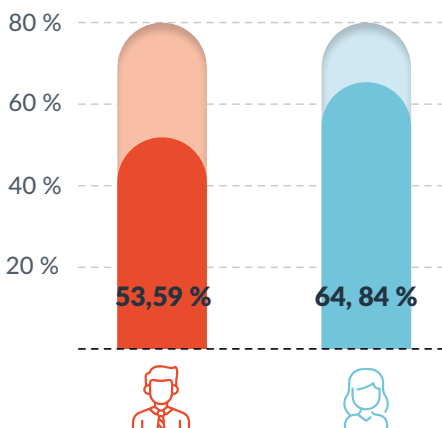


L'amplitude sectorielle est tout aussi saisissante : plus de 40 points d'écart entre l'immobilier (75,2 % de rupture conventionnelle) et les transports (33,8 %), sous l'effet d'une **exposition très différente aux cycles économiques**.

Part de ruptures conventionnelles par secteur



Taux de ruptures conventionnelles par genre



11 points séparent les femmes et hommes sur l'accès à la rupture conventionnelle. Inversement, les hommes affichent un taux de licenciement supérieur de 4 points. Une part de cet écart s'explique par la **composition sectorielle des emplois** : les hommes sont surreprésentés dans les secteurs où le licenciement prédomine, mais l'ampleur du phénomène appelle des analyses complémentaires à profil et secteur constants.

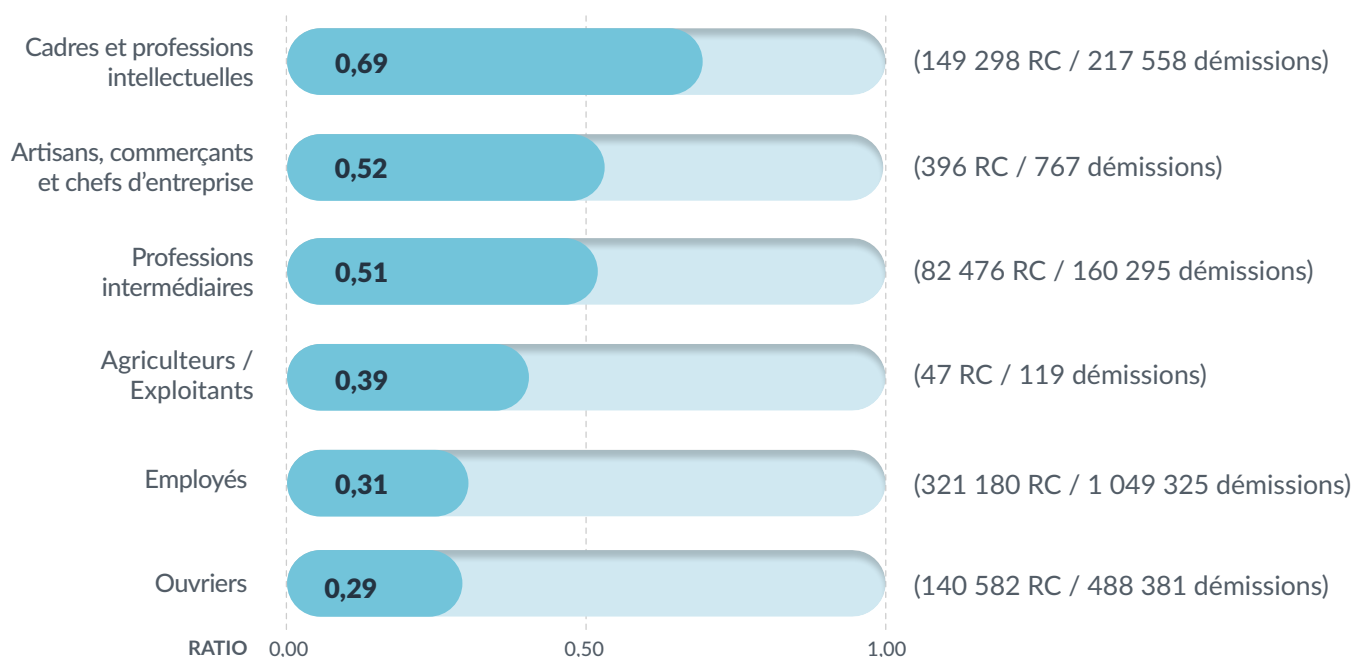


LE RATIO RUPTURE CONVENTIONNELLE/DÉMISSION : UN MARQUEUR DU POUVOIR DE NÉGOCIATION

Au-delà du rapport rupture conventionnelle/licenciement, un second ratio éclaire une réalité souvent invisible : dans quelle mesure les salariés parviennent-ils à transformer ce qui aurait été une démission sèche en une sortie négociée, qui ouvre droit aux indemnités et à l'assurance chômage ?

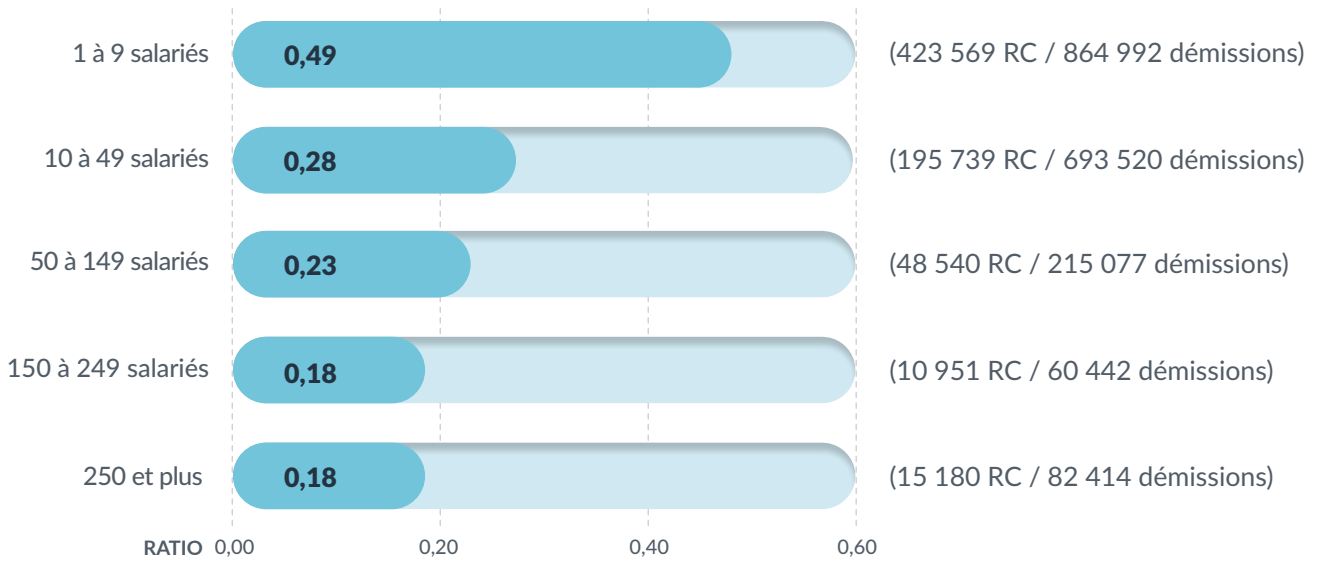
Le ratio moyen s'établit à 0,36 rupture conventionnelle pour 1 démission, soit **2,8 démissions pour chaque rupture conventionnelle**. Mais il varie du simple au quadruple selon les profils, révélant une inégalité concrète face au droit : à intention de départ équivalente, tous les salariés n'accèdent pas aux mêmes conditions de sortie.

Ratio rupture conventionnelle/démission par CSP



Pour 3 cadres qui démissionnent, environ **2 obtiennent une rupture conventionnelle**. Leur qualification rare, leur coût de remplacement élevé et leur capacité à formuler une demande structurée leur donnent les moyens de cette négociation. Les ouvriers et employés, eux, **partent majoritairement par démission**, perdant au passage le bénéfice de l'assurance chômage et des indemnités.

Ratio rupture conventionnelle/démission par taille d'entreprise



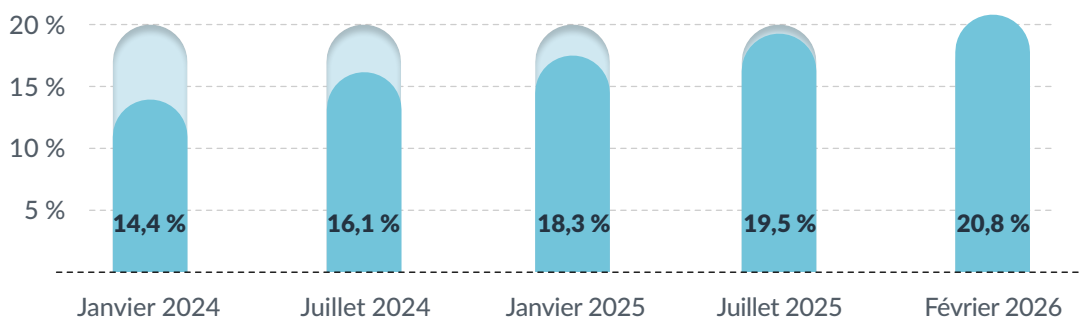
Dans les TPE, la rupture conventionnelle remplace des licenciements - en évitant le risque prud'homal - comme des démissions - en offrant au salarié l'indemnité et le chômage.
 « Les grandes structures disposent, elles, de ressources RH dédiées qui réduisent les risques de contentieux et encadrent les départs de façon stricte, laissant **moins de place à ces arrangements négociés**.



LE LICENCIEMENT : UN RETOUR EN FORCE

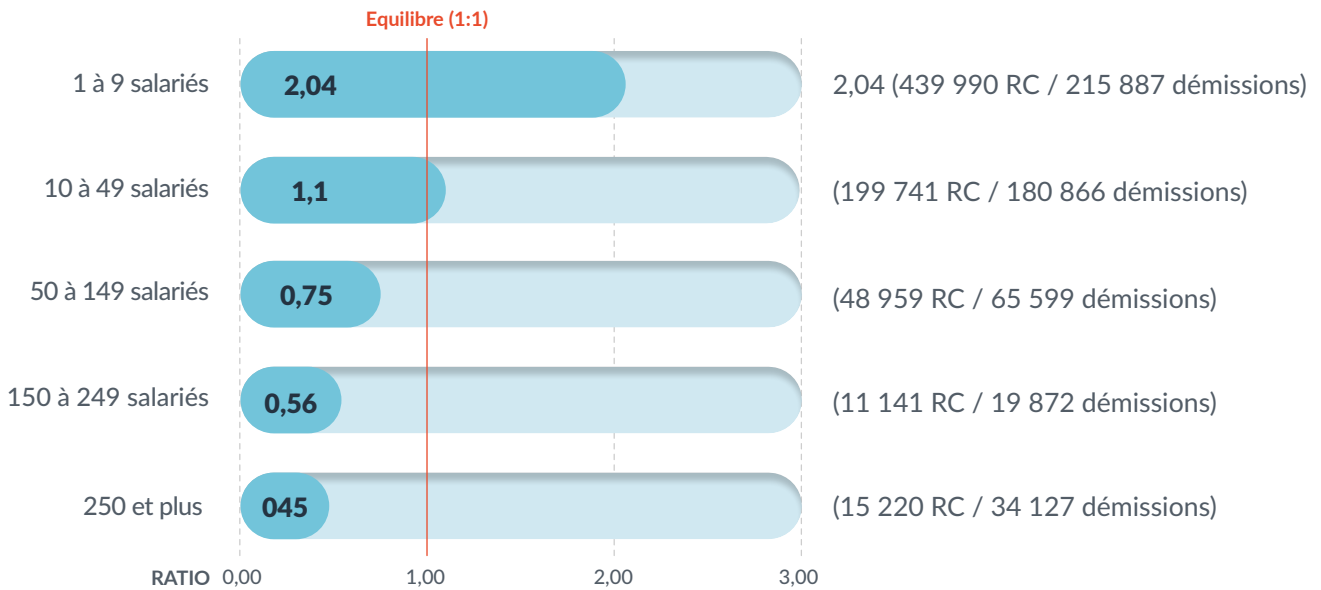
Si la rupture conventionnelle a longtemps dominé, le baromètre révèle une inversion progressive. Le taux de licenciement parmi les sorties de CDI a **progressé de 6,4 points en deux ans**. Le ratio rupture conventionnelle/licenciement atteint 1 en février 2026 : un point d'équilibre jamais atteint depuis la généralisation du dispositif en 2008.

Évolution du taux de licenciement parmi les sorties en CDI



La taille de l'entreprise est le facteur clivant le plus déterminant. Les TPE maintiennent **une forte culture de l'accord négocié**, tandis que les grandes structures basculent nettement vers le licenciement.

Ratio rupture conventionnelle/licenciement par taille d'entreprise

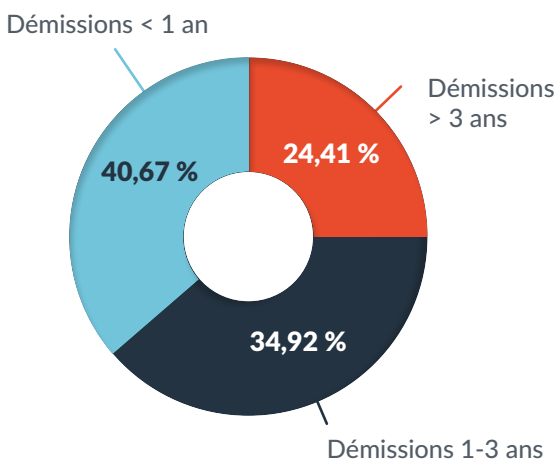


Dans ces organisations, la formalisation des procédures et le poids des coûts de plans sociaux transforment le licenciement **en variable d'ajustement**. L'ancienneté moyenne avant rupture tombe à 2,5 ans, soit **38 % de moins que dans les TPE**.

LA FIDÉLISATION À L'ÉPREUVE DE LA PREMIÈRE ANNÉE

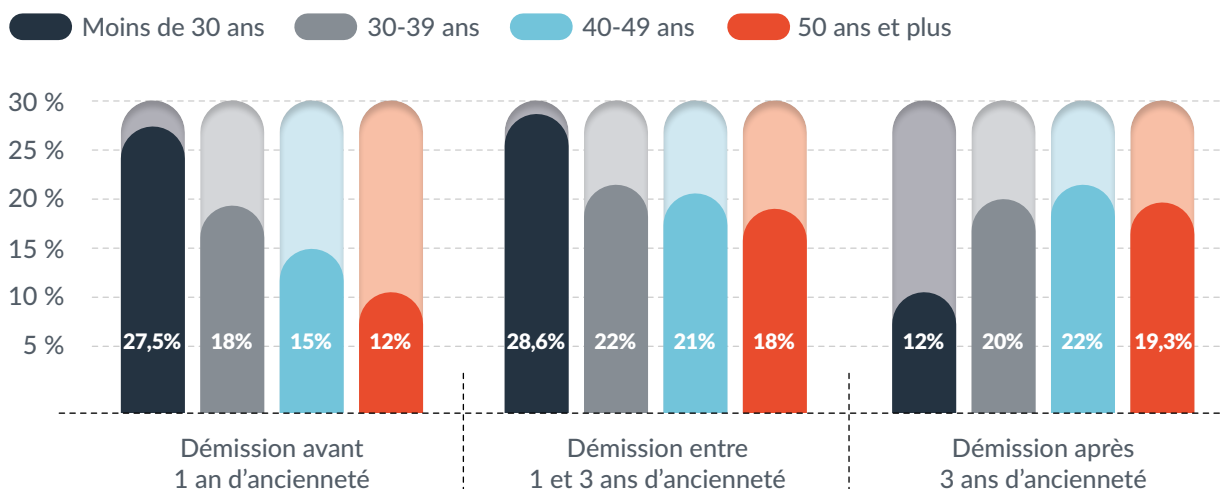
Au-delà des modes de rupture, le baromètre révèle **une fragilité persistante du CDI**, particulièrement dans ses premières années. 40,7 % des démissions interviennent avant 12 mois d'ancienneté. Ce taux grimpe à 27,5 % chez les moins de 30 ans et atteint 28,1 % dans l'hébergement-restauration.

Part des démissions par ancienneté



Les grandes entreprises présentent un paradoxe particulier : elles affichent un pic de démissions dans la fenêtre 1-3 ans (27,8 %), questionnant **leur capacité à transformer une première expérience en engagement durable**. À l'opposé, les seniors licenciés affichent une ancienneté moyenne de 8,7 ans, signe que leurs ruptures interviennent au terme de longues trajectoires contractuelles.

Part de démission selon l'ancienneté par tranche d'âge



GRAND ANGLE : LE SIGNAL DERRIÈRE LE DÉPART

Ce que les chiffres du baromètre révèlent sur les pratiques de rupture trouve un écho direct dans les données institutionnelles les plus récentes. Trois chiffres permettent de replacer ces dynamiques dans le contexte du marché du travail français.

× 17 % : c'est la hausse du nombre de ruptures conventionnelles en cinq ans, avec 515 000 signatures en 2024. Le dispositif progresse quasi continûment depuis sa création en 2008, malgré le recul lié à la crise sanitaire de 2020. Il est particulièrement prisé des petites structures : les entreprises de moins de 10 salariés réalisent 40 % des signatures, avec une RC pour six ruptures de CDI, contre une sur douze dans les grandes entreprises ([Unédic](#)).

242 500 : c'est le nombre de licenciements enregistrés au quatrième trimestre 2025 dans le secteur privé en France métropolitaine, en baisse de 1,2 % par rapport au trimestre précédent. Dans le même temps, les fins de CDI reculaient de 2 % pour s'établir à 989 900, tandis que les fins de CDD progressaient de 0,4 % pour atteindre 5,5 millions. Une divergence qui confirme la fragilisation structurelle du contrat permanent ([Dares](#)).

454 900 : c'est le nombre de démissions enregistrées sur ce même trimestre, soit près de deux fois le volume des licenciements. Ce chiffre rappelle que la fin du CDI reste, dans la majorité des cas, à l'initiative du salarié. C'est précisément ce que le ratio RC/démission permet de mesurer : dans quelle mesure ces salariés parviennent-ils à transformer leur départ en sortie négociée plutôt qu'en démission sèche ? ([Dares](#)).

Ce que ces chiffres révèlent, c'est moins un consensus social qu'une stratification des pratiques. La rupture conventionnelle s'est institutionnalisée comme **sortie premium pour ceux qui peuvent négocier**. Pour les autres, le licenciement reste la norme, et il progresse.



CLÉS DE LECTURE

- **Anticiper l'instabilité précoce** : 40,7 % des démissions avant un an d'ancienneté signalent une fragilité critique du processus d'intégration. Sanctuariser la première année avec des points d'étape à 3, 6 et 9 mois permet d'identifier les inadéquations avant qu'elles ne deviennent des départs.
- **Humaniser les fins de contrat dans les grandes organisations** : quand le licenciement devient variable d'ajustement et que les départs interviennent après seulement 2,5 ans en moyenne, le risque est de transformer la rupture en processus purement technique. Au détriment de l'engagement des collaborateurs restants.
- **Rééquilibrer l'accès aux sorties négociées** : l'écart de ratio rupture conventionnelle/licenciement entre cadres (2,51) et ouvriers (0,78) interroge la justice organisationnelle. Garantir une équité de traitement dans l'accompagnement des départs, quelle que soit la qualification, est un enjeu de cohésion interne.
- **Sécuriser les fins de carrière des seniors** : les plus de 50 ans subissent davantage de licenciements que de ruptures conventionnelles, après 8,7 ans d'ancienneté en moyenne. Transformer ces ruptures subies en dispositifs d'accompagnement anticipés (transition, reconversion, tutorat...) permet de valoriser l'expérience accumulée.

Interview



L'enjeu serait de penser la flexibilité dans l'exécution même du travail, pas seulement dans sa rupture

Aurélie Troestler, Avocate en droit du travail et de la protection sociale

Depuis sa création en 2008, la rupture conventionnelle s'est imposée comme le mode de séparation privilégié entre employeurs et salariés. Avocate en droit du travail et de la protection sociale, Aurélie Troestler en connaît tous les ressorts... et toutes les limites. Pour elle, son succès dit autant la recherche de sécurité juridique que les tensions croissantes dans les relations de travail. Et si la rupture conventionnelle arrange tout le monde en apparence, elle ne profite pas à tous de la même façon.

Les données du baromètre montrent que 58,3 % des ruptures impliquant l'employeur sont aujourd'hui des ruptures conventionnelles. Comment expliquer un tel succès depuis 2008 ?

La rupture conventionnelle est désormais très installée dans les pratiques. Dans les petites entreprises, elle est devenue le mode de rupture privilégié pour deux raisons principales. Sa sécurité juridique d'abord, la Cour de cassation a choisi de protéger l'outil, en autorisant son recours dans des contextes où le licenciement serait beaucoup plus complexe, comme pour une salariée enceinte ou en arrêt pour accident du travail. Sa simplicité ensuite, c'est une procédure largement dématérialisée, qui permet de ne pas désigner un responsable unique de la séparation. On se met d'accord, ce qui rassure beaucoup d'employeurs. Et elle n'est pas

forcément plus coûteuse qu'un licenciement : l'absence de préavis peut compenser une partie du coût de l'indemnité..

Est-ce donc devenu un outil de flexibilité pour les entreprises ?

Oui. C'est un outil facile à utiliser, avec un risque contentieux beaucoup plus faible que le licenciement. Une fois que les deux parties se sont accordées sur le principe de la rupture, le contentieux est moins naturel. Là où le licenciement, unilatéral, est souvent beaucoup plus mal vécu par le salarié.

Dans les grandes entreprises, les équipes RH savent gérer les procédures de licenciement et en redoutent moins la complexité. Mais la rupture conventionnelle reste attractive parce qu'elle simplifie la séparation et limite le risque, quelle que soit la taille de la structure.





Pour l'employeur, cette baisse des droits ne modifie pas directement le coût de la rupture, mais elle peut peser dans la négociation

Le baromètre révèle un écart saisissant : le ratio RC/licenciement atteint 2,48 pour les cadres contre 0,78 pour les ouvriers. Comment expliquer une telle fracture ?

C'est un constat réel. Plusieurs facteurs jouent. Certains employeurs redoutent qu'en accordant une rupture conventionnelle à un ouvrier ou à un employé, d'autres salariés s'engouffrent dans la brèche. Une crainte qui existe moins pour les cadres, souvent moins nombreux.

Il y a aussi une question de rapport de force. Les cadres sont perçus comme ayant un coût de contentieux potentiellement plus élevé et une capacité plus grande à contester. À l'inverse, les ouvriers ou employés sont parfois considérés comme moins susceptibles d'aller aux prud'hommes, ce qui réduit mécaniquement leur pouvoir de négociation à la sortie.

Depuis le 1er janvier 2026, la contribution patronale sur la rupture conventionnelle est passée de 30 % à 40 %, et la réforme de l'assurance-chômage réduit la durée d'indemnisation après une RC. Ces évolutions vont-elles changer les pratiques ?

Le régime de la rupture conventionnelle s'est durci en 2026. La contribution patronale spécifique sur l'indemnité est passée de 30 % à 40 %. Et la réforme de l'assurance-chômage, adoptée le 2 juin 2026, prévoit de réduire la durée maximale d'indemnisation. Elle passerait à 15 mois pour les moins de 55 ans et à 20,5 mois pour les 55 ans et plus.

L'impact peut rester limité pour les salariés les plus mobiles. En revanche, il est beaucoup plus dissuasif pour les seniors, dont le retour à l'emploi est souvent plus long et plus incertain. Pour l'employeur, cette baisse des droits ne modifie pas directement le coût de la rupture, mais elle peut peser dans la négociation : un salarié pourra chercher à compenser une indemnisation chômage moins longue par une indemnité supra-légale plus élevée.



Dans votre pratique, quand les entreprises ont-elles recours à la rupture conventionnelle plutôt qu'au licenciement ?

Dans ma pratique, la rupture conventionnelle sert surtout à gérer des relations de travail dégradées. L'employeur pourrait parfois envisager un licenciement, mais le dossier n'est pas toujours suffisamment sécurisé. La rupture conventionnelle permet alors d'organiser une sortie négociée, moins conflictuelle.


Elle peut aussi accompagner un vrai projet de mobilité ou de reconversion côté salarié. Mais elle est également mobilisée, en pratique, dans des contextes de réduction d'effectifs, même si ce n'est pas sa vocation lorsqu'il s'agit de traiter un motif économique. Pour l'entreprise, elle apparaît alors plus simple et moins anxiogène qu'un licenciement économique, dont le formalisme est beaucoup plus lourd.



Je ne pense pas que la rupture conventionnelle disparaisse. Elle est trop entrée dans les pratiques et arrange à la fois les entreprises et les salariés.

La rupture conventionnelle a-t-elle encore un avenir dans le droit du travail français ?

Je ne pense pas qu'elle disparaisse. Elle est trop entrée dans les pratiques et arrange à la fois les entreprises et les salariés. En revanche, son intérêt financier pourrait être réduit, via une fiscalité moins favorable, des charges sociales plus élevées ou une indemnisation chômage moins généreuse.

Pour moi, elle révèle surtout un besoin de flexibilité que le Code du travail ne permet pas vraiment ailleurs. Aujourd'hui, le principal outil de souplesse porte sur la rupture du contrat. L'enjeu serait plutôt de penser cette flexibilité dans l'exécution même du travail, notamment sur le temps de travail. 



ENSEIGNEMENT #3

Fidélisation : l'ancienneté comme indicateur de la valeur perçue

Ruptures de contrat : quand la séparation devient un signal RH

LE CHIFFRE CLÉ

8,8 ans



contre



4 ans

d'ancienneté moyenne en CDI dans les
TPE vs les grandes entreprises

Un écart de plus du double qui s'impose comme l'un des clivages les plus profonds de ce baromètre, et le reflet de logiques d'emploi radicalement opposées selon la taille de la structure.

Retenir ses salariés est devenu un défi structurel. Mais la **fidélisation ne se résume pas à un seul chiffre** : le turnover mesure les départs, l'ancienneté révèle qui s'installe dans la durée, la progression salariale dit si la loyauté est récompensée. Trois indicateurs, trois lectures d'une même réalité.

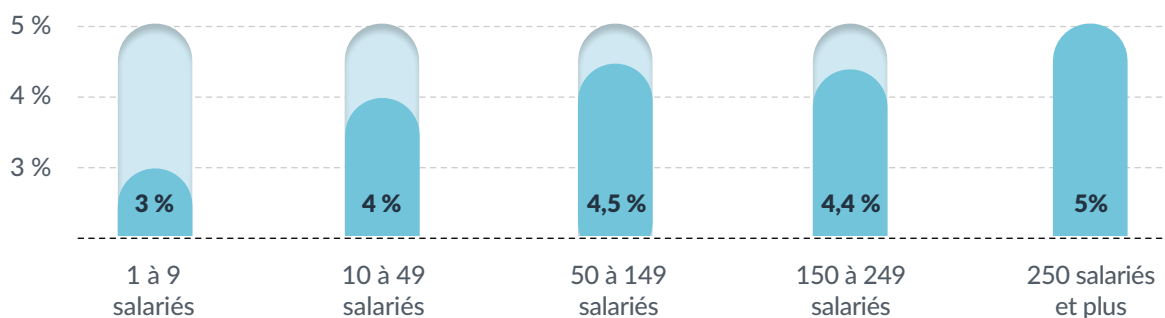


LE TURNOVER : DES ÉCARTS MASSIFS ENTRE STRUCTURES ET SECTEURS

Mesuré en moyenne mensuelle de janvier 2025 à mai 2026, le **taux de turnover global s'établit à 3,9 %**. Mais ce chiffre moyen masque des écarts considérables selon la taille, le secteur et le profil des salariés.

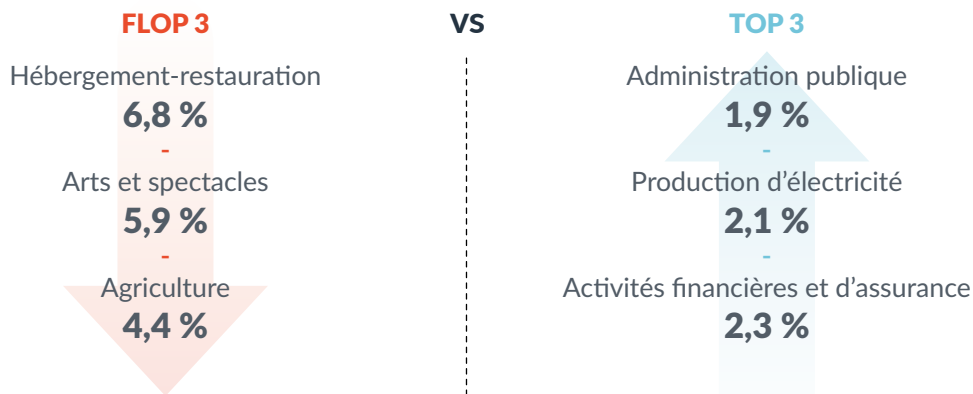
Contrairement aux idées reçues, les grandes entreprises de 250 salariés et plus affichent le turnover le plus élevé à 5 %, tandis que les TPE le contiennent à 3 %. Écart qui met en lumière **des logiques d'emploi opposées** : la grande structure est en mouvement, là où la petite préserve ses effectifs.

Taux de turnover mensuel moyen par taille d'entreprise



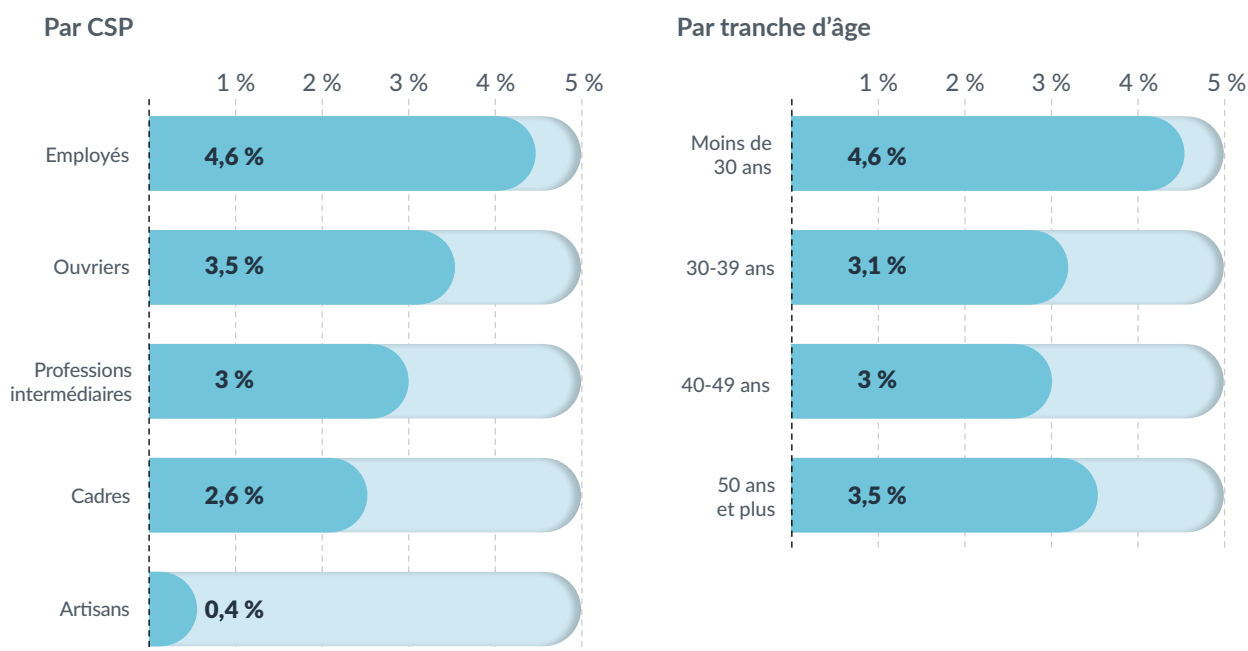
L'amplitude sectorielle **varie de près de 1 à 4**. L'hébergement-restauration s'affiche en situation de surchauffe chronique avec un taux record de 6,8 %, suivi de près par les arts et spectacles (5,9 %). À l'opposé, l'administration publique (1,9 %) et la production d'électricité (2,1 %) s'imposent comme des havres de stabilité.

Taux de turnover mensuel moyen par secteur



La mobilité s'atténue à mesure que les compétences s'élèvent : **4,6 % chez les employés, 2,6 % chez les cadres**. Par tranche d'âge se dessine une courbe en U : les moins de 30 ans affichent une dynamique de mouvement permanent (4,6 %), traduisant une phase d'exploration, avant un léger rebond chez les 50 ans et plus (3,5 %) en amorce de sortie définitive.

Taux de turnover moyen mensuel par CSP et par tranche d'âge

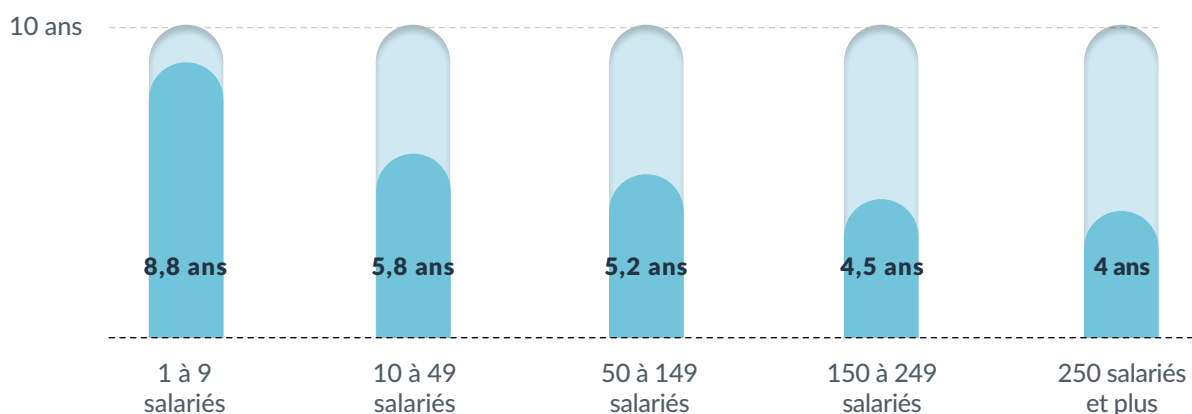


L'ANCIENNETÉ MOYENNE : UN INDICATEUR DE RÉTENTION À GÉOMÉTRIE VARIABLE

L'ancienneté moyenne en CDI s'établit à 6,6 ans, mais ce chiffre global masque des réalités profondément divergentes selon la taille de l'entreprise et le territoire.

La décroissance est strictement monotone avec la taille : de 8,8 ans dans les TPE à 4 ans dans les grandes structures. Plus l'entreprise grandit, **plus l'horizon contractuel se rétracte**. Cette symétrie parfaite avec le turnover confirme une logique d'emploi opposée entre petites et grandes structures.

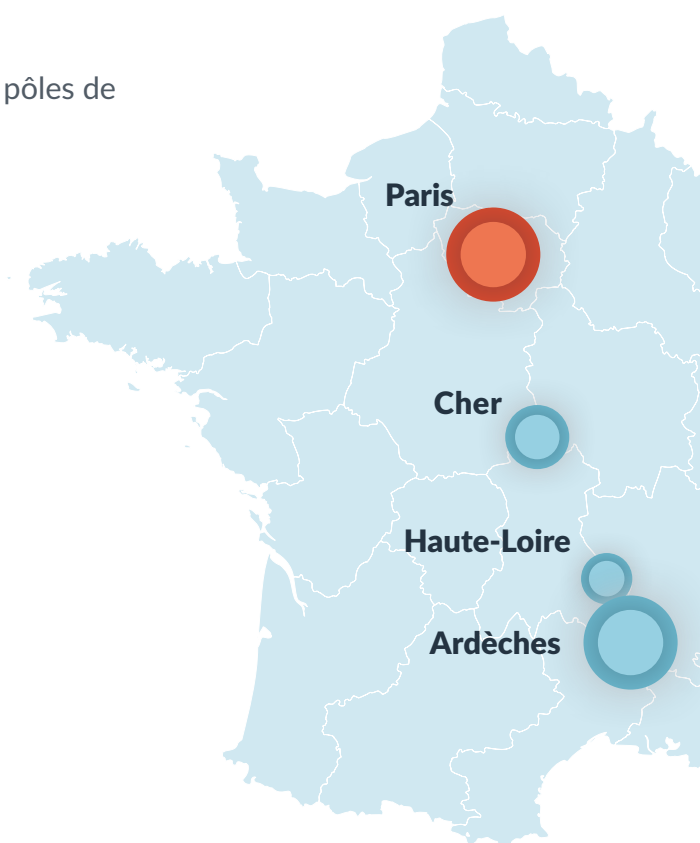
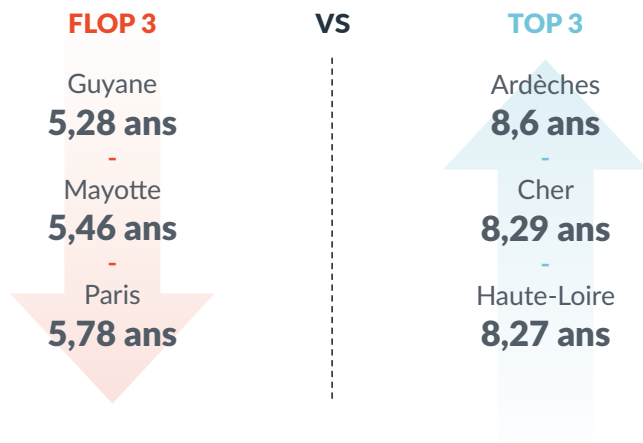
Ancienneté moyenne en CDI par taille d'entreprise



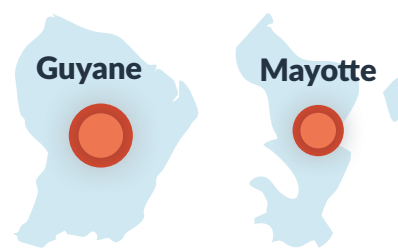
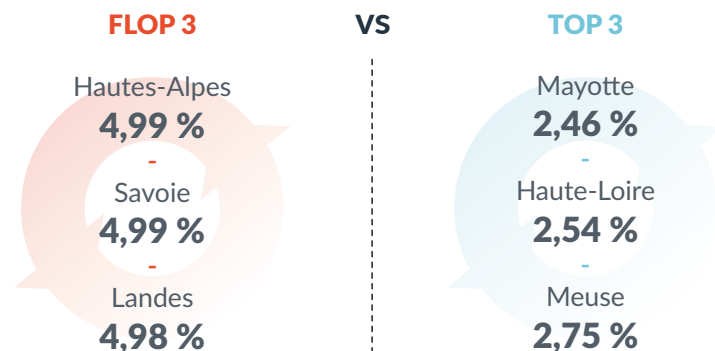
x 2,2 L'ancienneté dans les TPE est deux fois plus élevée que dans les grandes entreprises. Un bémol s'impose toutefois : cette stabilité peut tout aussi bien traduire **une moindre mobilité externe** – faute d'opportunités sur les bassins d'emploi locaux – qu'un attachement authentique à la relation de travail de proximité.

La carte de l'ancienneté prend le contre-pied exact des pôles de turnover, révélant la signature des économies locales.

Ancienneté moyenne en CDI par département



Taux de turn-over moyen mensuel par département



Aux départements littoraux ou de montagne, soumis à la saisonnalité touristique et à une rotation permanente des effectifs (Hautes-Alpes, Savoie, Landes...) répond la stabilité profonde des territoires ruraux ou semi-ruraux, portés par l'Ardèche (8,6 ans) et le Cher (8,3 ans).



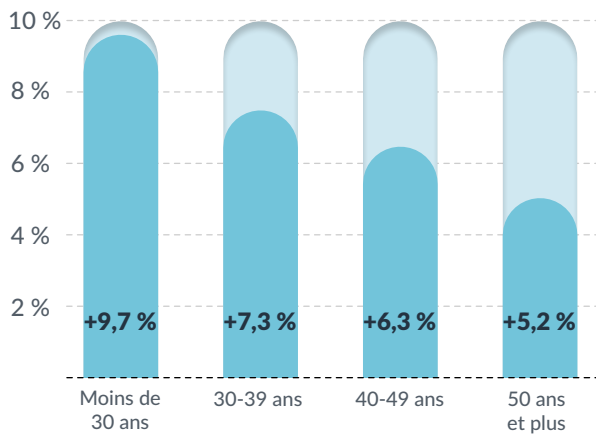
LA PROGRESSION SALARIALE À 24 MOIS : LA LOYAUTÉ EST-ELLE RÉCOMPENSÉE ?

Rester dans l'entreprise est une chose, y voir sa valeur reconnue en est une autre. La progression salariale à 24 mois s'établit à **+7,4 % en moyenne (soit +125 € net)**, mais l'effort financier se grippe selon le profil du salarié.

Progression salariale à 24 mois par tranche d'âge

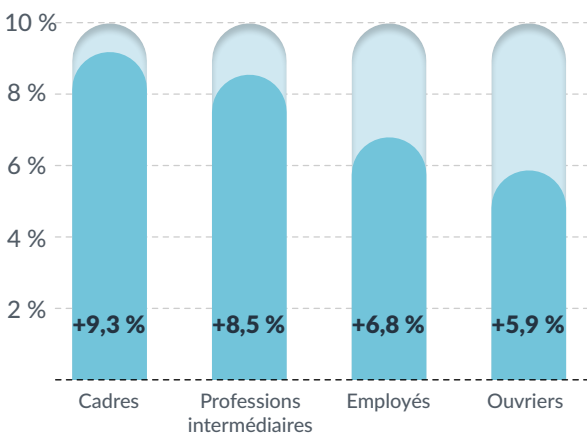
La trajectoire salariale subit un ralentissement régulier et marqué au fil de la vie active. Si les moins de 30 ans bénéficient d'une impulsion vigoureuse de **+9,7 %**, la revalorisation de l'ancienneté s'essouffle après 40 ans (**+6,3 %**) pour tomber à seulement **+5,2 %** chez les salariés de 50 ans et plus. La fidélisation par le salaire est un levier réservé aux débuts de carrière.

Par tranche d'âge



Progression salariale à 24 mois par CSP

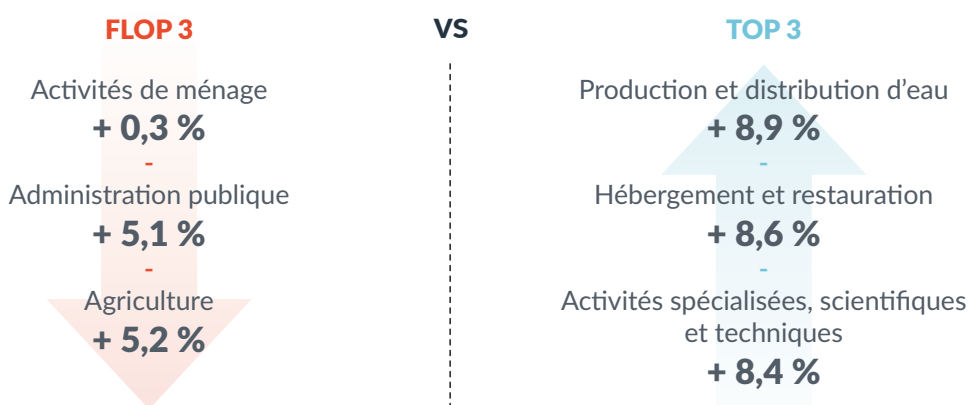
Par CSP



Les cadres cumulent déjà un salaire d'entrée supérieur et la progression relative la plus forte (**+9,3 %**, soit **+216 € net** en valeur absolue), loin devant les ouvriers (**+5,9 %**). **L'écart se creuse mécaniquement avec le temps.**

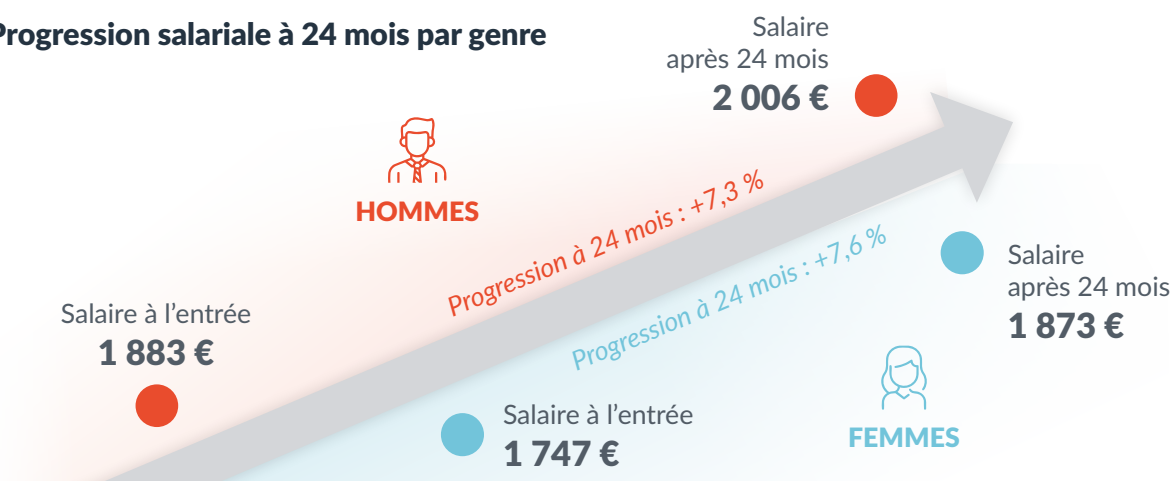
La tête du classement révèle **deux dynamiques opposées**. Le secteur de la production et distribution d'eau enregistre la plus forte progression salariale (+8,9 %), ce qui contribue à la stabilité de ses effectifs (2,55 % de turnover). Face à lui, l'hébergement-restauration illustre un tout autre ressort : celui d'une fidélisation défensive. Confronté au turnover le plus élevé du marché (6,8 %), le secteur recourt à l'une des hausses salariales les plus agressives pour retenir ses salariés (+8,6 %). Là où le premier secteur s'appuie sur une fidélité structurelle, le second fait du salaire une réponse d'urgence aux pénuries de main-d'œuvre.

Progression salariale à 24 mois par secteur



À l'opposé, les activités de ménage enregistrent une progression quasi nulle de **+0,3 % après 24 mois**. Pour ces salariés de proximité, la fidélité et l'ancienneté ne se traduisent par aucune reconnaissance financière, les figeant durablement dans une trappe à bas salaires.

Progression salariale à 24 mois par genre



Le clivage de genre est lui aussi en trompe-l'œil : les femmes progressent légèrement plus vite, mais leur salaire de départ plus bas fait que l'écart absolu persiste après deux ans.



GRAND ANGLE : L'ANCIENNETÉ À L'ÉPREUVE DU MARCHÉ

Les données du baromètre sur la fidélisation s'inscrivent dans un contexte de marché du travail structurellement sous tension. Trois chiffres institutionnels permettent d'en prendre la mesure.

39,3 % : c'est la part des salariés occupant leur poste depuis au moins dix ans, signe que la sédentarité professionnelle reste une norme solide en France. Mais cette stabilité est très inégalement distribuée : plus d'un jeune de moins de 25 ans sur deux (51,4 %) compte moins d'un an d'ancienneté, quand deux tiers des salariés de 50 ans et plus (66,0 %) s'inscrivent dans ce temps long ([Insee](#)).

971 900 : c'est le nombre d'embauches en CDI au quatrième trimestre 2025, en baisse de 1,7 %, pour 989 900 fins de CDI sur la même période. Les sorties dépassent les entrées. Dans ce contexte de raréfaction des engagements durables, la rétention des profils en poste ne relève plus de la simple gestion RH, mais d'une stratégie défensive indispensable ([Dares](#)).

+13,9 % : c'est la hausse du salaire net moyen dans le privé en euros constants entre 1996 et 2024, soit +0,5 % par an. Une progression modeste et très inégale : les ouvriers affichent la plus forte hausse (+17,3 %), portée par les revalorisations du Smic, tandis que les cadres restent quasi stables (+0,5 %). L'écart de salaire net hommes/femmes s'établit à 15 % à volume de travail égal, et à 23,4 % en intégrant le temps partiel ([Insee](#)).

CLÉS DE LECTURE

Les résultats de cet enseignement invitent les DRH à dépasser la simple métrique comptable du turnover :

- **Distinguer fidélité de fait et engagement dynamique** : dans les TPE, l'ancienneté de 8,8 ans peut masquer une stabilité subie faute d'opportunités locales. Enrichir la relation de travail par des leviers non financiers (autonomie, flexibilité, qualité de vie...) évite que cette rétention ne se transforme en immobilisme.
- **Recréer des horizons dans les grandes organisations** : avec 4 ans d'ancienneté moyenne et un turnover de 5 %, la grande entreprise fonctionne comme une passerelle. Mettre en place des mobilités internes et des parcours lisibles dès les 24 premiers mois est la seule façon d'enrayer cette logique.
- **Maintenir une trajectoire salariale pour les seniors** : la progression salariale à +5,2 % après 50 ans – moitié moins que les plus jeunes – est un signal critique à l'heure où les réformes des retraites imposent de maintenir les collaborateurs en activité plus longtemps.
- **Corriger le biais du salaire d'entrée, pas seulement le taux d'augmentation** : les femmes progressent légèrement plus vite en pourcentage, mais l'écart absolu persiste après deux ans. Les politiques d'égalité salariale doivent agir à l'embauche, pas seulement en cours de carrière.
- **Ne pas confondre levier salarial et fidélisation structurelle** : l'hébergement-restauration le démontre, une hausse agressive à 24 mois ne suffit pas face à un turnover record. Le salaire attire, mais il ne retient pas seul. La qualité de l'emploi et la reconnaissance managériale sont indispensables.

Interview



La fidélisation ne consiste plus seulement à retenir à tout prix, mais à maintenir un lien dans la durée

Philippe Benech, Associé et Directeur du pôle social chez BDO France

Associé et directeur métier Expertise sociale & RH chez BDO, Philippe Benech accompagne au quotidien des entreprises de toutes tailles dans leurs stratégies RH. Face aux données du baromètre, il invite à repenser la fidélisation au-delà des dispositifs : ce qui retient un salarié, ce n'est plus le contrat mais la qualité du lien. Et ce dernier, selon lui, a vocation à durer bien au-delà des murs de l'entreprise.

Les TPE affichent une ancienneté moyenne en CDI de 8,8 ans contre 4 ans dans les grandes entreprises. Comment expliquer cet écart, alors que les grands groupes disposent de moyens RH plus structurés ?

Ces chiffres invitent à nuancer l'idée selon laquelle la fidélisation dépendrait d'abord des politiques RH. Les dispositifs des grands groupes restent indispensables, mais ils ne suffisent pas à créer un attachement durable. L'écart tient aussi à la qualité de la relation de travail.

Dans une TPE, la proximité avec le dirigeant, la lisibilité de sa contribution et la perception directe de son impact sont souvent plus fortes. Là où les grandes entreprises structurent davantage les parcours, les organisations à taille humaine rendent parfois plus visibles les ressorts quotidiens de l'engagement : ancrage, reconnaissance, utilité et sens.

Peut-on vraiment dire que les TPE fidélisent mieux ? Ou faut-il distinguer fidélité choisie et fidélité subie ?

Il convient de distinguer plusieurs formes de fidélité. Une ancienneté élevée peut traduire un attachement réel à l'entreprise, mais aussi résulter de contraintes structurelles : bassin d'emploi restreint, faible mobilité ou rareté des opportunités locales.

Cette fidélité contrainte semble toutefois moins dominante qu'auparavant, dans un marché du travail où les tensions de recrutement redonnent des marges de manœuvre aux salariés.

À cela s'ajoute une forme d'« infidélité professionnelle programmée » : pour une partie des jeunes diplômés, un parcours réussi passe désormais par la multiplication des expériences. La fidélité doit donc être analysée à la croisée de plusieurs facteurs : attachement à l'entreprise, contraintes territoriales, dynamique du marché et stratégies individuelles de carrière.





Le CDI reste une référence, mais il n'est plus nécessairement ce Saint Graal qui incarnait autrefois la stabilité absolue.

Le CDI reste dominant dans les trajectoires professionnelles. Mais a-t-il perdu une partie de sa force symbolique ?

Le CDI demeure une référence juridique, notamment dans les relations avec les tiers : banques, bailleurs ou propriétaires continuent d'y voir un signal de stabilité. Mais cette valeur sociale ne se traduit plus automatiquement par un attachement durable à l'entreprise.

Il faut aussi tenir compte de l'évolution de la protection perçue. Avec le barème Macron, un salarié en CDI avec trois, quatre ou cinq ans d'ancienneté peut avoir le sentiment d'être moins protégé qu'il ne l'imagine. Le CDI reste donc une référence, mais il n'est plus nécessairement ce « Saint Graal » qui incarnait autrefois la stabilité absolue et la fidélité à long terme.

Les moins de 30 ans affichent un turnover élevé (4,6 %), mais aussi la plus forte progression salariale à 24 mois (+9,7 %). Les entreprises investissent-elles beaucoup au début, sans parvenir à fidéliser durablement ?

La relation de travail s'est déplacée d'un lien principalement hiérarchique vers une logique d'engagement réciproque. Au recrutement, l'entreprise promet un parcours, un environnement, des valeurs, parfois un équilibre de vie ; le salarié engage ses compétences et son implication.

La fidélité dépend ensuite du respect de cette promesse. Pour un jeune salarié qui acquiert rapidement de nouvelles compétences, l'attente d'une progression, notamment salariale, est forte. Si la reconnaissance ne suit pas, la rupture de confiance peut être rapide.

La rémunération n'est toutefois qu'un volet : les jeunes collaborateurs évaluent aussi la réalité de l'équilibre de vie, des valeurs affichées et de la raison d'être. L'enjeu, pour les employeurs, est donc d'apporter des preuves régulières, capables de rassurer à court terme sur la trajectoire de long terme.

La progression salariale varie fortement selon l'âge, le statut ou le secteur. La fidélité est-elle réellement récompensée de manière équitable ?

Les statistiques suggèrent une forme d'iniquité : la fidélité n'est pas récompensée de manière uniforme. Aujourd'hui, la fidélité « statique », à savoir rester au même poste, sans mobilité ni évolution particulière, est rarement valorisée au-delà d'une réindexation ou d'une augmentation limitée.

À l'inverse, l'entreprise récompense davantage une fidélité « dynamique » : celle d'un collaborateur qui reste, mais accepte de changer de projet, de métier ou de bassin d'emploi. La fidélité n'a donc plus la même valeur selon qu'elle s'inscrit dans la stabilité ou dans le mouvement.



Le baromètre montre que la progression salariale varie du simple au triple selon les secteurs et les profils. Les entreprises ont-elles les moyens de rendre ces écarts lisibles et acceptables ?

La transparence et l'équité deviennent centrales : les salariés n'attendent pas forcément une uniformité totale, mais des écarts objectivés et justifiables. C'est tout l'intérêt d'outils comme le bilan social individualisé (BSI) : rendre visibles les éléments de rémunération, les avantages, les évolutions et, plus largement, la trajectoire sociale proposée par l'entreprise. Cette exigence oblige les employeurs à remettre à plat leurs fondamentaux salariaux. Les écarts hérités de l'histoire – rachats, accords anciens, politiques non harmonisées – devront demain être expliqués, voire corrigés.




L'entreprise récompense davantage une fidélité dynamique : celle d'un collaborateur qui reste, mais accepte de changer de projet, de métier ou de bassin d'emploi.

Ces évolutions traduisent-elles une transformation plus profonde du contrat social entre employeur et salarié ?

Le contrat social évolue vers une relation davantage fondée sur le projet ou la mission. On entre dans une entreprise pour contribuer, acquérir une expérience, franchir une étape, puis parfois repartir. Les parcours sont aussi plus liés aux temps de vie personnels : certains moments appellent davantage de mobilité, d'indépendance ou de prise de risque. D'autres, plus de stabilité ou d'équilibre. Pour l'entreprise, l'enjeu est d'accepter ce mouvement, plutôt que de chercher à le bloquer.

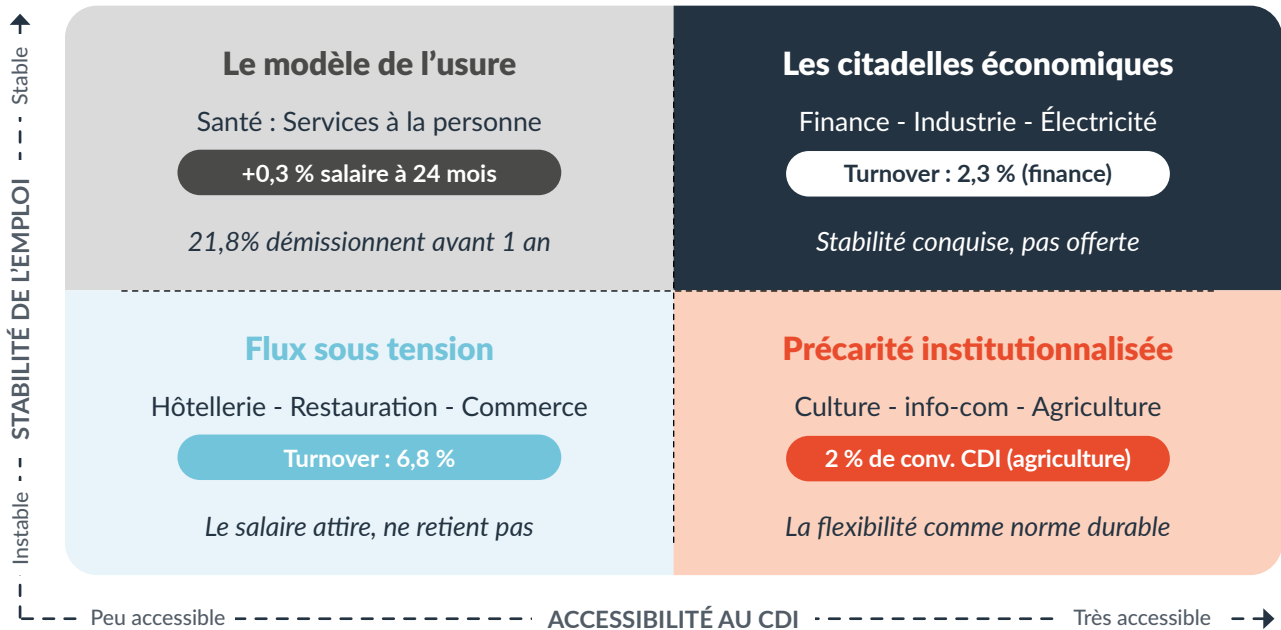
Cette évolution se voit avec les salariés boomerangs, qui partent, acquièrent de nouvelles expertises, puis reviennent parfois quelques années plus tard. Elle se manifeste aussi lorsque d'anciens salariés deviennent prestataires ou auto-entrepreneurs pour leur ex-employeur.

La fidélisation ne consiste donc plus seulement à retenir à tout prix, mais à maintenir un lien dans la durée, y compris hors de l'entreprise. C'est une relation de réciprocité plus souple, une forme de « danse à deux » où chacun accepte de suivre le mouvement de l'autre. 

CARTOGRAPHIE DE L'EMPLOI

En croisant les trois enseignements du baromètre, une cartographie sectorielle se dessine selon **deux axes** : la stabilité de l'emploi (turnover, ancienneté, ruptures) et l'accessibilité au CDI (taux de conversion, délais, nature des contrats à l'entrée). Quatre profils émergent, chacun porteur d'une logique propre.

Matrice sectorielle : stabilité vs accessibilité



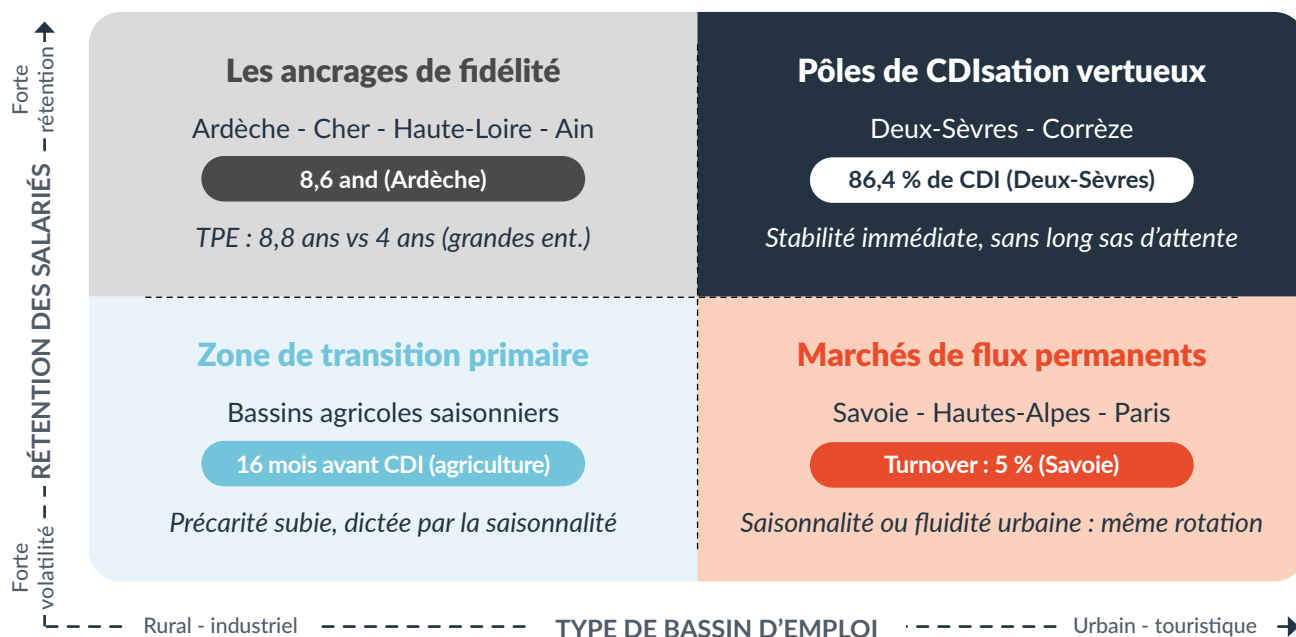
🔗 **Le modèle de l'usure** (*Emploi stable / Accessible*) : l'accès direct au CDI y est une nécessité de recrutement, non une récompense. Mais ce statut protecteur joue souvent comme un paravent : face à des conditions de travail exigeantes et une progression salariale quasi nulle (+0,3 % à 24 mois dans les ménages), le secteur fuit par le bas. 21,8 % des CDI démissionnent avant un an.

🔗 **Les citadelles économiques** (*Emploi stable / Peu accessible*) : l'entrée y est verrouillée, l'alternance et le stage font souvent office de pré-embauche sélective. Une fois la citadelle investie, la protection est forte : turnover effondré (2,3 % en finance), ancienneté élevée, carrières ascendantes. La stabilité s'achète au prix d'un long sas d'entrée.

🔗 **Flux sous tension** (*Emploi instable / Accessible*) : l'instabilité y est chronique et structurelle : turnover record de 6,8 % en hôtellerie-restauration, 28,1 % de démissions la première année. Pour retenir la main-d'œuvre, les employeurs actionnent le levier financier. La progression salariale à 24 mois y est l'une des plus fortes (+8,6 %). Le salaire attire, mais il ne retient pas seul.

🔗 **Précarité institutionnalisée** (*Emploi instable / Peu accessible*) : le CDD n'y est pas un tremplin transitoire, mais une trappe durable : seulement 2 % de conversion en CDI dans l'agriculture, renouvellements massifs jusqu'à 50 % dans certains sous-secteurs. Ces filières organisent un régime permanent de flexibilité, maintenant les actifs dans un sas d'attente qui ne débouche que rarement sur la stabilité.

Matrice territoriale : rétention vs type de bassin



☞ **Les ancrages de fidélité** (*Forte rétention / Rural-industriel*) : là où le tissu de TPE prédomine, la stabilité contractuelle s'enracine. Ces structures retiennent leurs salariés près de deux fois plus longtemps que les grandes entreprises (8,8 ans contre 4,0 ans). La fidélité s'y nourrit d'un fort attachement territorial autant que d'une moindre mobilité externe, à défaut parfois d'une progression salariale stimulante.

☞ **Les pôles de CDIation vertueux** (*Forte rétention / Urbain-touristique*) : exceptions géographiques notables, ces bassins parviennent à conjuguer concentration d'acteurs économiques d'envergure et insertion durable. La stabilité contractuelle y est quasi immédiate à l'embauche, sans long sas d'attente. Un équilibre rare entre dynamisme économique local et ancrage contractuel.

☞ **Les zones de transition primaire** (*Forte volatilité / Rural-industriel*) : l'instabilité y est dictée par la nature même de l'activité. Les contrats courts s'enchaînent au rythme des cycles saisonniers, et l'accès au CDI y est le plus lent du marché avec 16 mois d'attente en moyenne dans l'agriculture. Ces bassins fonctionnent comme des espaces de précarité subie pour la main-d'œuvre locale.

☞ **Les marchés de flux permanent** (*Forte volatilité / Urbain-touristique*) : deux réalités s'y croisent : la volatilité saisonnière des territoires de montagne, rythmée par le tourisme, et la fluidité urbaine des métropoles, où l'abondance d'opportunités favorise les démissions de cadres en quête de rebond de carrière. Deux causes différentes, un même symptôme : la rotation permanente.

Conclusion

Derrière les lignes de paie et les flux contractuels se dessine **la vérité des trajectoires humaines**. « L'emploi en mouvement » n'est pas qu'une formule statistique : c'est le reflet d'un monde où la stabilité est devenue une conquête et la flexibilité une discipline quotidienne.

À cette double vitesse du marché – entre la sédentarité protectrice des petites structures et le roulement permanent des grandes organisations –, le contrat de travail semble avoir **perdu sa fonction de promesse stabilisatrice** pour devenir une variable d'ajustement. Pour les cadres, la séparation se négocie comme une transition choisie. Pour les ouvriers, les seniors ou les plus jeunes, elle s'impose trop souvent comme un couperet ou un sas d'attente.

Face à ce constat, la mission des ressources humaines dépasse la simple gestion des flux. Retenir un talent **ne se résume pas à actionner le levier défensif du salaire** face à l'urgence de la pénurie. Fidéliser, c'est d'abord reconnaître la valeur du temps donné, réparer les asymétries de départ, de genre ou de génération, et sanctuariser les premiers pas dans l'entreprise, là où la confiance est la plus fragile.

Le Baromètre social **s'inscrit dans la durée**. Chaque trimestre, il proposera une lecture approfondie des dynamiques du travail en France, à partir d'un socle massif de données issues des bulletins de paie. Car au-delà des chiffres, une question demeure : comment faire du travail non seulement une variable d'ajustement, mais un horizon de dignité et d'accomplissement durable ?

Équipe projet

La production de ce second Baromètre social de Silae est le fruit d'un travail collaboratif associant équipes data, communication, experts RH et partenaires extérieurs.

DIRECTION DU PROJET

Raphaël Dorgans

ANALYSE DES DONNÉES

Pierre Queinnec

Nicolas André

Olivier Chedru

Marc Bouche

CONSTRUCTION DES INDICATEURS MÉTIERS

Jérémy Poidevin

MÉTHODOLOGIE ET CONFORMITÉ RGPD

Tahar Garèche

Amandine Zanetti

PILOTAGE ÉDITORIAL

Mélissa Darré

RÉDACTION

Laure Girardot

GRAPHISME

Loïc Lozat

Athénaïs Fringhian-Rupert

CONTRIBUTIONS

Stéphane Viry

Aurélie Troestler

Philippe Benech



À propos de Silae

Silae est un acteur technologique français spécialisé dans l'édition de solutions digitales de gestion de la paie et des ressources humaines. Grâce à son large réseau de partenaires, l'entreprise accompagne les organisations de toutes tailles, en conjuguant conformité réglementaire, fiabilité des données et simplicité d'usage.

Au fil des années, Silae s'est imposé comme un partenaire structurant du quotidien des entreprises françaises. À travers sa plateforme, la paie devient plus qu'un processus administratif. Elle constitue désormais le socle de pilotage social, autour duquel s'est développé un écosystème complet de solutions couvrant l'ensemble du cycle de vie du collaborateur.

Gestion administrative du personnel, suivi des temps et activités, dématérialisation des documents, pilotage des données sociales... chaque brique vise à simplifier des processus complexes et à sécuriser les pratiques. Une approche intégrée qui permet aux entreprises de disposer d'une vision cohérente et actualisée de leur réalité sociale.

En rendant les données plus lisibles, Silae poursuit une ambition constante : permettre aux organisations de faire de la paie et des ressources humaines un levier de performance sociale durable.

SILAE EN QUELQUES CHIFFRES



1 million
d'entreprises clientes



8 millions
de bulletins de paie édités par mois



6 000
partenaires



1er
éditeur social de la profession comptable



100% conforme RGPD



16 ans d'existence

Pour en savoir plus : silae.fr



Le Baromètre social de Silae s'inscrit dans la durée. Scannez pour découvrir les prochaines analyses et suivre les évolutions des dynamiques du travail.

**Suivez-nous
sur les réseaux :**



silae.fr

