

Les partenaires financiers de l'Observatoire :



En savoir plus

Grâce à son Observatoire, la CRESS dispose d'un outil d'appui pédagogique pour les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire souhaitant mettre en oeuvre des enquêtes : aide à l'élaboration de questionnaires, traitement et analyse des données, valorisation et diffusion des résultats sous forme de publications.

L'Observatoire Régional de l'Économie Sociale et Solidaire est également en capacité de produire des études et diagnostics sur les territoires infra-départementaux des Pays de la Loire.

CRESS Pays de la Loire : 02 40 74 02 49
cress.pdl@cress-pdl.org

Directeurs de la publication : Jacques STERN

Comité de rédaction :
Marc BOSSE
Karine FENIES DUPONT
Noémie LAGUESTE
Anne LE POCHAT
Fabienne MADEC

Vous pouvez retrouver les publications de l'Observatoire sur le portail de la CRESS : www.cress-pdl.org, rubrique « Observer, se former et travailler en ESS ».

- N°1 PANORAMA DES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES DE PRODUCTION DANS LES PAYS DE LA LOIRE - MAI 2008
EN PARTENARIAT AVEC L'URSCOP
- N°2 L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, REPERES ET CHIFFRES-CLÉS - NOVEMBRE 2008
UNE SYNTHÈSE RÉGIONALE, UNE VERSION PAR DÉPARTEMENT
- N°3 CARTOGRAPHIE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE - FÉVRIER 2009
EN PARTENARIAT AVEC LE LABORATOIRE CARTA ET L'OBSERVATOIRE RÉGIONAL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL
- N°4 LA BRANCHE D'AIDE À DOMICILE - MAI 2009
- N°5 NANTES MÉTROPOLE, BILAN DE L'EMPLOI DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE - OCTOBRE 2009
- N°6 SAINT HERBLAIN, CHIFFRES-CLÉS ET PORTRAITS D'ENTREPRENEURS DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE - OCTOBRE 2009
- N°7 L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE DANS LES PAYS DE LA LOIRE, BILAN DE L'EMPLOI - OCTOBRE 2009
- N°8 PANORAMA DU COMMERCE ÉQUITABLE EN PAYS DE LA LOIRE - MAI 2010
- N°9 SAINT HERBLAIN - PORTRAITS D'ENTREPRISES DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE 2010 - OCTOBRE 2010
- N°10 LE MICROCREDIT PERSONNEL GARANTI DIT «MICROCREDIT SOCIAL» - OCTOBRE 2010

- N°11 L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE DANS LES PAYS DE LA LOIRE. BILAN DE L'EMPLOI 2009 - OCTOBRE 2010
- N°12 NANTES MÉTROPOLE, BILAN DE L'EMPLOI 2008 DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE - JANVIER 2011
- N°13 LES ENTREPRISES D'INSERTION DES PAYS DE LA LOIRE OBSERVATOIRE 2009 - JANVIER 2011
- N°14 L'ÉCONOMIE SOCIALE DES PAYS DE LA LOIRE FACE AU VIEILLISSEMENT DE SES SALARIÉS - FÉVRIER 2011
- N°15 DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES À LA RESPONSABILITÉ GLOBALE DES ORGANISATIONS - SEPTEMBRE 2011
- N°16 L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE DANS LES PAYS DE LA LOIRE, BILAN DE L'EMPLOI 2010 - OCTOBRE 2011



Associations, coopératives, mutuelles et fondations : Quelle stratégie pour faire face aux départs en retraite ?

Au plan national dans l'Économie Sociale et Solidaire, ce sont 335.000 salariés de plus de 55 ans, soit plus d'1 salarié sur 7, qui devraient prendre leur retraite d'ici à 2018.

Avec un poids socio-économique plus affirmé qu'ailleurs, l'ESS représente 12 % de l'emploi régional contre 10 % en province. En 2008 dans la région des Pays de la Loire, 21 % des salariés ont plus de 50 ans contre 16 % dans le reste de l'économie. Environ 33.000 salariés auront dépassé les 60 ans d'ici 2018, soit autant de départs potentiels à la retraite d'ici 10 ans.

Ces données, issues d'une publication réalisée en février 2011 conjointement par la CRESS et la Direction Régionale de l'INSEE des Pays de la Loire, montrent bien que le renouvellement des salariés est un enjeu majeur que les structures de l'ESS doivent relever dans les prochaines années.

Dans ce contexte de départs massifs à la retraite, le Conseil National des CRES (CNCRES) a décidé de lancer une étude nationale sur les besoins en emploi des établissements employeurs de l'ESS. Réalisée par l'Observatoire National de l'ESS en partenariat avec les Observatoires de l'ESS des régions Basse-Normandie, Nord-Pas-De-Calais, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Pays-de-la-Loire.

Ce sont donc aux objectifs ci-dessous que cette étude se propose de répondre :

- Évaluer et caractériser les perspectives de renouvellement
- Identifier les métiers concernés
- Repérer les besoins des établissements employeurs.

Le rapport complet est disponible sur le site de la CRESS Pays de la Loire : www.cress-pdl.org

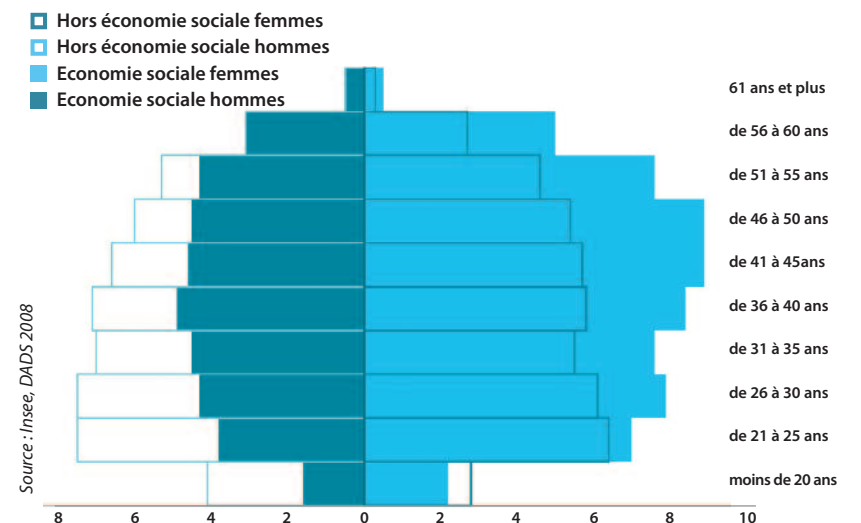
La région Pays de la Loire représente 26 % (138 répondants) du total des répondants de l'enquête du CNCRES au niveau national. C'est la raison pour laquelle, l'Observatoire est en capacité de régionaliser cette enquête nationale.

58 % des répondants sont des associations et 42 % des coopératives. Ces chiffres sont révélateurs de la bonne diffusion de l'enquête et de l'intérêt des établissements et réseaux de l'ESS.

Un tiers des établissements répondants sont dans le secteur de l'action sociale. Plus de la moitié des établissements répondants sont des micro-entreprises (moins de 10 salariés), et un tiers sont des petits établissements (entre 10 et 50 salariés).

En Pays de la Loire, l'Observatoire a décidé de mener des entretiens auprès de dirigeants d'associations et de coopératives. L'intérêt est de mettre en perspective les résultats de l'enquête CNCRES, d'apporter de nouvelles clés de lecture et de confronter les points de vue et les pratiques en particulier sur la thématique de la transmission.

Pyramide des âges des salariés de l'économie sociale et du reste de l'économie (en % de l'emploi total)



Source : Insee, DADS 2008

Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS)

42 rue des Hauts Pavés - 44000 Nantes

Tél 02 40 74 02 49 / contact.observatoire@cress-pdl.org

www.cress-pdl.org



cress

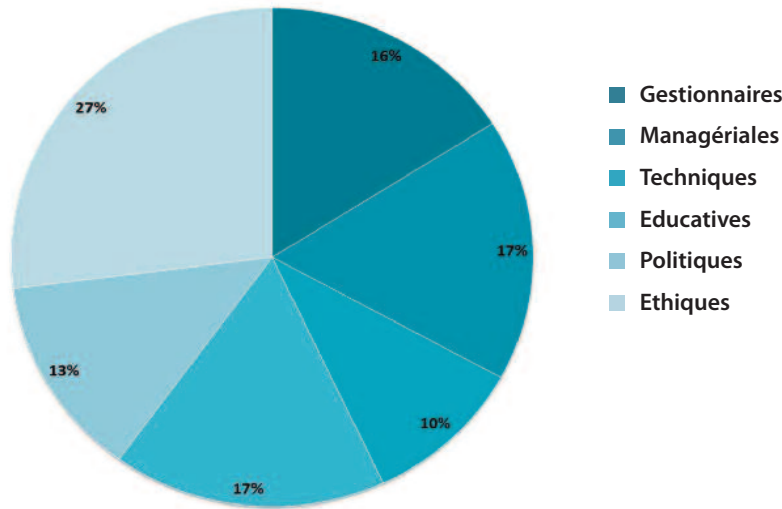
Chambre Régionale
de l'Économie Sociale et
Solidaire des Pays de la Loire

Parmi l'ensemble des répondants, 61 % seront touchés par les départs en retraite de ses salariés d'ici les 10 prochaines années

Confirmant le rapport CRESS/INSEE, **plus d'1/3 des postes de direction et d'encadrement sont concernés par de futurs départs en retraite**. La CSP « employé » est également très touchée puisque 40% des répondants prévoient le départ en retraite d'une partie de leurs effectifs salariés. Ces départs en retraite, notamment des directeurs et chefs d'entreprises interrogent la pérennité de ces dernières : la disparition d'une entreprise entraîne fatalement des difficultés locales: ++ chômage et baisse de l'activité économique. Les entreprises de l'ESS sont des acteurs du développement territorial par la création d'emplois et d'activités, par les réponses et ses capacités d'innovation face à des besoins locaux et ses dynamiques de solidarité et de cohésion locale. Le maintien d'un tissu productif local et l'ancrage des entreprises de l'ESS constituent un enjeu, en particulier dans les territoires marginalisés et enclavés qui subissent de manière plus aigüe les bouleversements du système économique. Un des enjeux est de renforcer l'anticipation des dirigeants face aux besoins en emploi et à la gestion des compétences dans un environnement de plus en plus technique et concurrentiel, qui peut passer par l'usage d'outils simplifiés de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) adaptées aux spécificités organisationnelles des entreprises de l'ESS.

Le renouvellement des salariés : modalités et besoins en compétences

Il était demandé aux établissements répondants d'indiquer les dispositions face aux départs en retraite. **Le recrutement et la montée en compétences sont les deux dispositions majeures qui seront mises en œuvre** (71% des réponses). Pour 44 % des répondants, le recrutement est la disposition qui est envisagée face aux départs à la retraite. La montée en compétences des salariés pourrait s'effectuer par la mise en œuvre d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), démarche de gestion anticipative des ressources humaines. La formation est un de ses outils permettant de développer les compétences et les parcours professionnels des salariés. Les entretiens menés permettent d'affirmer que la mise en place d'une politique de formation, au-delà de la contrainte financière réelle, dépend également du volontarisme des dirigeants. Il serait souhaitable de poursuivre la sensibilisation des dirigeants de l'ESS aux apports déterminants d'une gestion anticipative des compétences des salariés pour l'entreprise.



Parmi les répondants, 27 % déclarent avoir des besoins en compétences "éthiques". Ce résultat témoigne de l'importance accordée aux valeurs de l'ESS en particulier chez les associations. Les besoins en compétences - de gestion et de management - confirment la professionnalisation des entreprises de l'ESS . Le contexte économique et législatif implique des impératifs de performance et de compétitivité croissante. La complexité accrue de la gestion administrative et financière implique de nouvelles compétences, couplée à une augmentation du nombre de partenaires financiers et à l'hybridité des ressources liées notamment à de nouveaux modes de contractualisation. Cette complexité croissante engendre, comme ont pu nous expliquer plusieurs dirigeants associatifs, des besoins de compétences dans "la construction de partenariats et la recherche de financements".

Renouvellement des équipes de salariés et besoins d'accompagnement

Il n'en demeure pas moins que 81 % des personnes interrogées affirment ne pas avoir de besoins d'accompagnement, la part souhaitant être accompagnée est faible (7 %). L'enquête révèle qu'un tiers des répondants touchés par les départs en retraite ont réalisé un diagnostic de situation (formel ou informel) sur leurs besoins en emploi. C'est en ce sens qu'il nous paraît important d'accentuer une dynamique de sensibilisation auprès des acteurs de l'ESS avec pour objectif d'anticiper leurs futurs besoins en emploi et compétences. Anticipation qui permettrait d'avoir une vision entrepreneuriale prospective, dans un contexte confronté à des évolutions rapides.

Les conséquences des départs à la retraite, risques et opportunités

Il était demandé aux répondants, parmi une liste de propositions, d'identifier les risques et les opportunités causés par les départs en retraite. **Les deux principaux risques identifiés par les répondants sont la perte de savoir-faire et les difficultés de recrutement**. Selon les répondants, ces difficultés de recrutement tiennent à deux raisons majeures : des conditions de travail peu attractives (salaires, horaires, contrats) et des métiers en tension. Les risques identifiés de pertes de compétences (savoir et savoir-faire) et de valeurs (pour 20% des répondants) mettent en exergue la problématique de la transmission.

La réorganisation interne et le renouvellement des savoir-faire sont les deux opportunités les plus souvent citées (47% des réponses). La réorganisation interne ainsi que la modernisation des process et des procédures (une opportunité pour 16%) montrent qu'une part importante des établissements répondants souhaite améliorer l'efficacité et la « performance » de leur établissement.

La transmission des compétences et des valeurs

Les enjeux liés aux départs en retraite dans l'ESS impliquent de penser la transmission comme une problématique à part entière. Il était demandé aux répondants, parmi une liste de propositions, de caractériser les modes d'organisation de la transmission des compétences et des valeurs. **67% des répondants indiquent que la transmission fait l'objet d'une attention particulière et pour 40% d'entre eux la transmission renvoie aux valeurs**. Les répondants mettent en avant trois modes d'organisation pour la transmission des savoirs et savoir-faire entre les générations représentant environ 80% des réponses : des équipes de travail intergénérationnelles, la formation et le tutorat. La transmission des compétences semble donc se réaliser dans le cadre de la pratique professionnelle quotidienne et par la formation. **¼ des établissements répondants déclarent ne pas prévoir de mode d'organisation**. La constitution de groupes de travail et l'organisation d'échanges entre salariés et bénévoles sont les deux autres modes d'organisation. Si la transmission des valeurs fait l'objet d'une attention spécifique, on s'aperçoit que peu d'outils formalisés sont dédiés à cette thématique.

« La transmission, je la réduis au tuilage »
« La transmission se fait à travers un projet associatif écrit »
« La transmission c'est du dialogue, de l'échange »

La perception qu'ont les dirigeants de la transmission et les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise jouent un rôle dans la façon de concevoir et de mettre en œuvre la transmission. Pour certains, la transmission est considérée comme « naturelle ». D'autres, au contraire, affirment que la transmission est un « principe actif » et qui doit « faire en sorte de vivre au quotidien ».

Pourquoi la transmission des valeurs est une question majeure à considérer chez les acteurs de l'ESS ? L'ESS est régie par des règles et principes de fonctionnement construits autour de valeurs fondatrices. Les départs en retraite, notamment d'une part importante de dirigeants d'établissements, peut se traduire par un effritement de la considération portée aux valeurs de l'ESS. Les spécificités organisationnelles des entreprises de l'ESS nécessitent chez les dirigeants des entreprises de l'ESS des compétences spécifiques en matière de gouvernance et de management. La transmission ne se limite pas aux rôles des dirigeants et salariés, bien au contraire, elle est l'affaire de l'ensemble des parties prenantes. L'implication et les interactions entre les parties prenantes sont primordiales pour la gouvernance et le partage et la transmission des valeurs.

L'enjeu est d'engendrer une dynamique de sensibilisation des dirigeants, la transmission permettant aux futures générations de bénéficier des savoirs et savoir-faire, du partage de l'expérience et de faire perdurer les valeurs spécifiques à l'ESS.

En guise de conclusion...

Cette étude expose plusieurs enjeux liés aux départs en retraite et au renouvellement des salariés dans les entreprises de l'ESS. Se posant ainsi en tant qu'outil de réflexion prospective pour les acteurs de l'ESS, notamment les syndicats-employeurs et les décideurs publics. En outre, cette étude conforte les orientations et les actions de la CRESS des Pays de la Loire pour le développement de l'ESS en région.