

LES ENTREPRISES DE  
L'ÉCONOMIE  
SOCIALE ET SOLIDAIRE  
FACE AU DÉFI  
DES DÉPARTS MASSIFS À LA RETRAITE  
EN OCCITANIE

Novembre 2017



**69 000 salariés de l'ESS en région Occitanie, soit un tiers de ses effectifs, ont plus de 50 ans et partiront à la retraite d'ici 2029.** Face à ce constat et dans une visée prospective, la Chambre régionale de l'ESS Occitanie a engagé la réalisation d'une étude par son Observatoire. Elle vise à analyser la manière dont les entreprises de l'ESS se projettent vis-à-vis des futurs départs à la retraite de leurs salariés seniors et mettent en pratique la gestion des âges.

Les départs à la retraite, c'est une fin de parcours professionnel pour des femmes et des hommes qui ont, pour certain-es, effectué toute leur carrière dans la même entreprise au sein de l'ESS, qui en partagent les finalités et les valeurs, et qui ont, par leur engagement, permis d'étendre son offre de biens et de services. Clients, usagers, notamment les plus fragiles, ont bénéficié de leurs actions.

C'est aussi, pour les employeurs, un enjeu en termes de gestion des ressources humaines : anticipation, organisation, recrutement, transmission des savoirs et savoir-faire, formation... lorsqu'ils doivent se séparer de ces salariés aux solides compétences. Cet enjeu se pose avec d'autant plus d'acuité que les départs de salariés appartenant à la génération des baby boomers peuvent être massifs et simultanés dans certaines entreprises.

Cette étude comporte deux volets :

**Des données de cadrage** sur la base des données Insee [DADS 2014], qui présentent une photographie statistique de la place des seniors dans les effectifs salariés des entreprises de l'ESS de la région.

**Une enquête par questionnaire** menée en partenariat avec l'Université Paul Valéry de Montpellier, pour laquelle ont été sollicitées environ 700 entreprises du panel de l'Observatoire régional de l'ESS, et à laquelle ont répondu 234 entreprises de l'ESS représentant au total plus de 12 500 salariés, dont 3 600 salariés seniors.

L'enquête cherche à répondre à plusieurs questionnements :

- Les entreprises de l'ESS ont-elles intégré la problématique des départs à la retraite ? Comment appréhendent-elles ces départs, en termes de risques et d'opportunités ? Anticipent-elles suffisamment le phénomène ? Comment se projettent-elles à court et moyen terme ?
- Quelles réponses envisagent-elles face aux départs à la retraite ? Quels outils ou dispositifs sollicitent-elles ? Sont-elles accompagnées ou en attente d'accompagnement sur cette question ?
- Les départs vont-ils être remplacés et comment ? Le renouvellement des emplois va-t-il s'accompagner d'une réorganisation des activités, des méthodes de travail, d'une transformation des métiers ? Est-il porteur d'un enjeu fort en termes de formation ? Les entreprises anticipent-elles des difficultés de recrutement ? Comment comptent-elles procéder pour préserver les savoirs et savoir-faire, et, à l'inverse, intégrer de nouvelles compétences ?

## DONNÉES DE CADRAGE

### Vieillesse des salariés : secteurs et métiers impactés dans l'ESS

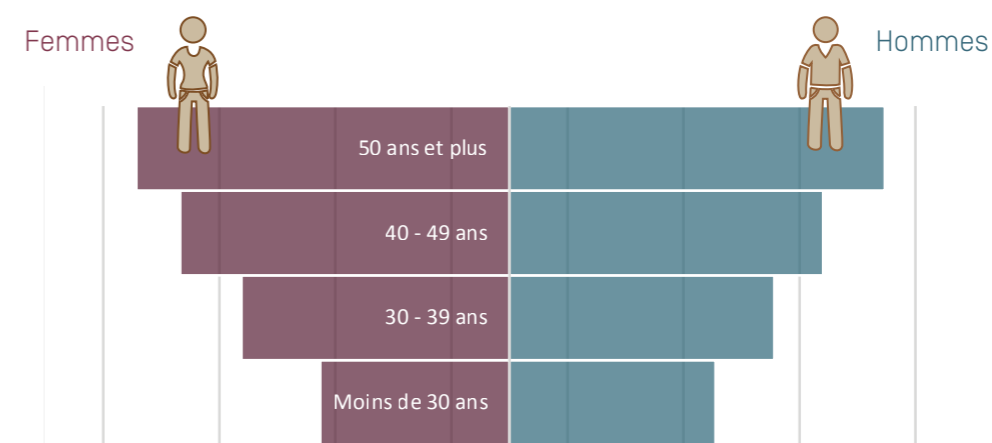
Une pyramide des âges «en champignon» dans l'ESS : une économie particulièrement impactée par les départs à la retraite

L'ESS présente une pyramide des âges au sommet élargi. Ainsi, la **proportion des salariés âgés de 50 ans et plus s'y avère significativement plus forte [32,2 %] que dans le reste de l'économie régionale [28,1 %]**. Le différentiel est encore plus marqué par rapport à la seule économie privée hors ESS [23,9 %]<sup>1</sup>

Ceci signifie que les entreprises de l'ESS de la région vont être confrontées, dans les années à venir, à un mouvement relativement important de départs à la retraite : **sur la base d'un âge moyen de départ de 62 ans, le nombre de salariés concernés peut être estimé à environ 69 000 d'ici à 2029**. Il en résulte de forts besoins en termes de renouvellement de la main d'œuvre et donc, potentiellement, de nombreuses opportunités d'emplois, notamment pour les jeunes.

<sup>1</sup> Source : Cress Occitanie / Observatoire régional de l'ESS, d'après Insee, DADS 2013.

#### Pyramide des âges des salariés de l'ESS en Occitanie



Source : Cress Occitanie / Observatoire régional de l'ESS, d'après Insee, DADS 2014.

	ESS	Hors ESS
50 ans et plus	32,2 %	28,1 %
40 - 49 ans	27,9 %	27,8 %
30 - 39 ans	23 %	24,1 %
Moins de 30 ans	16,8 %	20 %
Total	100 %	100 %

Source : Cress Occitanie / Observatoire régional de l'ESS, d'après Insee, DADS 2014.

## L'ensemble des secteurs concernés mais trois d'entre eux particulièrement touchés : la santé, l'action sociale et l'enseignement / formation

Trois secteurs sont au-dessus de la moyenne de l'ESS en termes de poids des seniors parmi les effectifs sa-

lariés : la santé, l'enseignement - formation et l'action sociale. Ils devraient donc connaître d'importants besoins en recrutement.

Les secteurs les moins touchés par le vieillissement des salariés sont le soutien aux entreprises, les sports et loisirs et les activités financières et d'assurance (bien que les cadres du secteur bancaire soient particulièrement concernés), où les jeunes occupent une place relativement importante.

	Part des seniors
Santé humaine	37 %
Enseignement et formation	35,6%
Action sociale	34,5 %
Industries (hors IA) et construction	32,9 %
Commerce	32,3 %
Hébergement et restauration	31,7 %
Agriculture et industries alimentaires	31,7 %
Activités diverses de services	31 %
Art, spectacles	30,7 %
Activités financières et d'assurance	28,5 %
Soutien aux entreprises	27,2 %
Non classés	26 %
Sport et loisirs	18,4 %

Source : Cress Occitanie / Observatoire régional de l'ESS, d'après Insee, DADS 2014.

IA : Industrie Agroalimentaire ; Non-classés : certaines associations ayant une pluri-activité ou dont l'activité principale est mal identifiée, œuvrant généralement dans les secteurs



## Les métiers les plus concernés : de nombreux postes, notamment d'encadrement, à renouveler dans l'action sociale, la santé, la banque, la formation

Si l'on se réfère aux métiers les plus représentatifs de l'ESS, soit parce qu'ils y occupent une place impor-

tante, soit parce qu'ils sont majoritairement exercés dans ce champ économique, il apparaît que certains d'entre eux sont particulièrement touchés par le phénomène de vieillissement des salariés. C'est le cas, notamment, pour plusieurs postes d'encadrement et pour le métier le plus représenté au sein de l'ESS régionale, celui d'« aides à domicile, aides ménager(ère)s, travailleur(se)s famili(ales)aux »<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Nomenclature Insee. La branche des acteurs du lien social et familial lui préfère la terminologie « employés à domicile, auxiliaires de vie ».

### Les métiers de l'ESS les plus touchés par le vieillissement des effectifs

	Part des seniors	Nombre de postes
Cadres spécialistes de la formation	51,2 %	604
Cadres de l'intervention socio-éducative	49,8 %	1 189
Cadres des opérations bancaires et des marchés financiers	48,5 %	200
Educateur(trice)s techniques spécialisé(e)s, moniteur(trice)s d'atelier	44,2 %	1 023
Aides à domicile, aides ménager(ère)s, travailleur(se)s famili(ales)aux	44,2 %	10 543
Chef(fe)s d'établissements et responsables de l'exploitation bancaire	37,9 %	650
Technicien(ne)s des opérations bancaires	37,3 %	553
Artistes	35,8 %	375
Agents de service hospitaliers	33,3 %	3 652

Source : Cress Occitanie / Observatoire régional de l'ESS, d'après Insee, DADS 2014.

### Les métiers de l'ESS présentant le plus fort potentiel de recrutement

Sur les 80 métiers les plus caractéristiques de l'ESS, d'ici à 2029 les départs à la retraite vont concerner notamment :

- **10 500** aides à domicile, aides ménager(ère)s, travailleur(se)s familiales
- **3 600** agents de service hospitaliers
- **3 000** aides-soignants
- **2 600** secrétaires
- **2 600** personnels enseignants du secondaire et du supérieur
- **2 100** infirmier(ère)s
- **1 900** éducateur(trice)s spécialisé(e)s
- **1 700** médecins salariés
- **1 700** autres employé(e)s administratif(ive)s
- **1 400** animateur(trice)s socioculturels et de loisirs
- **1 300** aides médico-psychologiques
- **1 200** employé(e)s des services comptables ou financiers
- **1 100** cadres de l'intervention socio-éducative
- **1 100** enseignant(e)s du primaire
- **1 100** formateur(trice)s

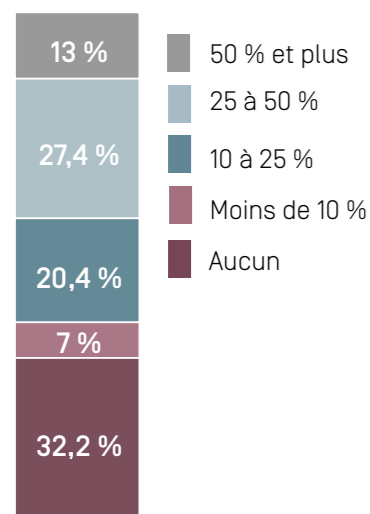
## ENQUÊTE

# La gestion des âges par les entreprises de l'ESS, entre anticipation et gestion des départs à la retraite

### Salariés seniors et départs à la retraite

#### Part et caractéristiques des seniors dans les effectifs salariés des entreprises

##### Répartition des entreprises selon la part des seniors dans les effectifs salariés



Les seniors représentent en moyenne **29 %** des effectifs salariés des entreprises répondantes.

**68 %** des entreprises répondantes ont au moins 1 salarié senior (+ de 50 ans) / **32 %** n'en comptent aucun parmi leurs effectifs.

**40 %** des entreprises ont plus d'1/4 de salariés seniors / pour **13 %** c'est plus de la moitié des effectifs.

Source : Cress Occitanie / Observatoire régional de l'ESS, Enquête départs à la retraite 2017.

##### Parmi les seniors [total 100 %]

40 % ont entre 50 et 54 ans  
38 % entre 55 et 59 ans  
22 % ont 60 ans et plus

78 % sont des femmes  
22 % sont des hommes

2 % d'ouvriers  
65 % d'employés  
14 % de techniciens / agents de maîtrise  
15 % de cadres / ingénieurs / profession intell. sup.  
4 % de cadres dirigeants / direction salariée

Parmi les salariés seniors, **1 sur 5 a plus de 60 ans** et représente ainsi un départ imminent de l'entreprise ; cette catégorie constitue un enjeu à très court terme pour l'employeur en termes de gestion des ressources humaines. **Les 2/3 des seniors sont des employés :**

c'est de loin la CSP la plus touchée par les départs à la retraite. Par ailleurs, **les femmes représentent 8 seniors sur 10**, ce qui est conforme à leur place dans le total des effectifs de l'ESS régionale.

## Départs à la retraite à l'horizon de 5 et 10 ans dans les entreprises de l'ESS

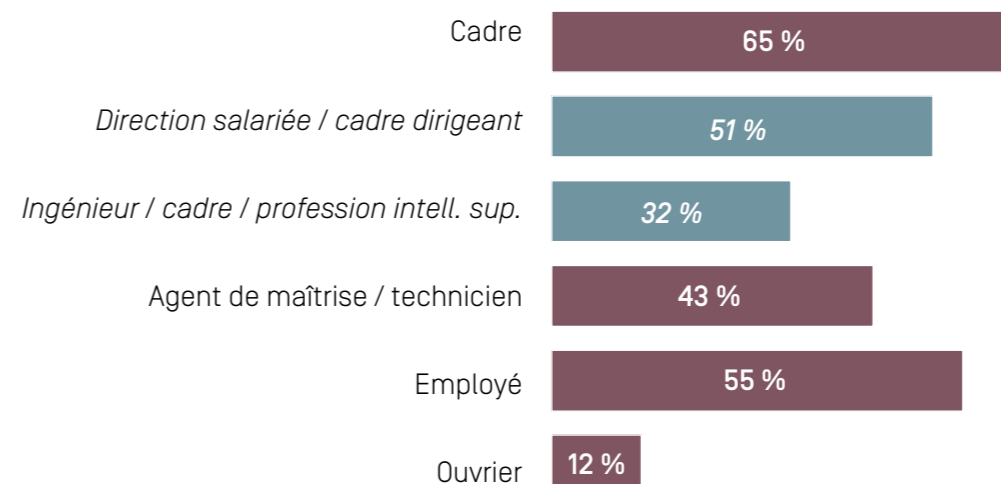
Les entreprises de l'ESS en Occitanie font face au défi des départs massifs à la retraite :

- **A court terme (horizon 5 ans)**, plus de la moitié **[54 %]** des entreprises répondantes prévoient le départ à la retraite d'au moins un de leurs salariés. En volume, cela représente **10 %** de leurs effectifs salariés.
- **A moyen terme (horizon 10 ans)**, ce sont plus des 2/3 **[69 %]** des entreprises qui sont concernées par des départs à la retraite, lesquels représentent près du quart de leurs effectifs **[23 %]**.



Plus la taille de l'entreprise est importante, plus la proportion des salariés seniors est élevée, et plus l'entreprise est concernée par des départs à la retraite importants. On note également une corrélation avec l'ancienneté de l'entreprise : plus elle est ancienne, plus est grande la part de ses salariés qui partiront à la retraite d'ici 10 ans. On peut émettre l'hypothèse que les entreprises plus anciennes parviennent davantage à "fidéliser" leurs salariés et à les garder au sein de leurs effectifs pour y construire une carrière professionnelle.

##### Part d'entreprises concernées par des départs à la retraite à 10 ans selon les CSP

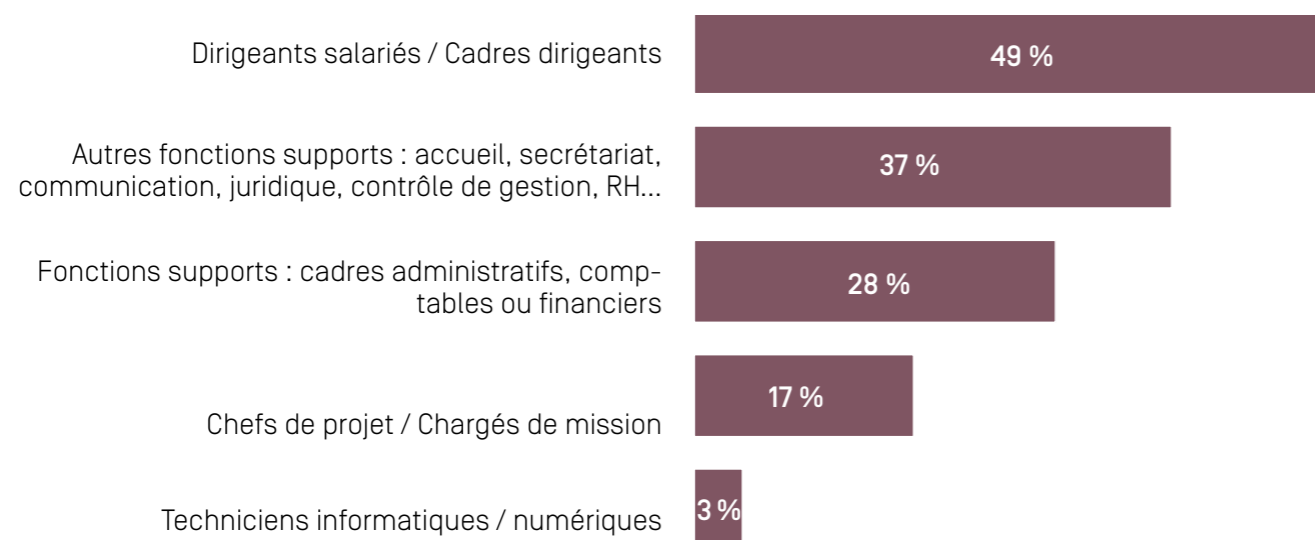


Source : Cress Occitanie / Observatoire régional de l'ESS, Enquête départs à la retraite 2017.

Même si l'on ne trouve que **19 % de cadres** (dirigeants ou non) parmi les salariés seniors, ils représentent la catégorie socioprofessionnelle qui va impacter le plus grand nombre d'entreprises en termes de départs à la retraite : **65 % seront concernées dans les 10 ans**. Il

s'agit donc pour elles d'un défi majeur, ces cadres et dirigeants ayant de fortes responsabilités en interne et étant dotés de solides savoirs et savoir-faire acquis au cours de leur carrière.

Part d'entreprises concernées par les départs à la retraite à 10 ans dans les métiers transversaux



Source : Cress Occitanie / Observatoire régional de l'ESS, Enquête départs à la retraite 2017.

Parmi l'ensemble des métiers que l'on trouve dans l'ESS, certains sont transversaux (non liés à un secteur d'activité spécifique). A ce sujet, on retiendra que

**la moitié des entreprises concernées verront leurs cadres dirigeants partir à la retraite dans les 10 ans à venir.**



Comme nous l'avons indiqué dans le cadre de l'enquête menée en 2016, l'apprentissage, qui concerne de plus en plus de diplômés de l'enseignement supérieur, notamment ceux dédiés à l'ESS, pourrait se révéler particulièrement approprié pour permettre le remplacement des salariés sur de tels postes d'encadrement. De par sa logique même, fondée sur le tutorat, l'apprentissage constitue en effet un dispositif remarquable pour assurer la transmission et la préservation des compétences et savoir-faire acquis au sein des entreprises.

## Anticipation des départs à la retraite : réflexion interne, évaluation de risques et opportunités par projection à 3/5 ans

### Réflexion interne sur les départs à la retraite

**6 entreprises sur 10** concernées par des départs à la retraite à horizon de 10 ans déclarent mener ou avoir mené une réflexion en interne (formalisée ou non) sur leurs conséquences (61 %).



On peut noter que le fait de mener une réflexion interne est favorisé par le statut de coopérative, la taille élevée de l'entreprise, son ancienneté. La taille, en particulier, joue sur les capacités de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines (structuration, présence d'un service RH, outils, mais également obligations légales...). En revanche, paradoxalement, le fait que celle-ci soit particulièrement concernée par les départs à la retraite (part élevée de salariés seniors), ne joue pas sur la prise d'initiative et ne rend pas nécessairement l'entreprise proactive vis-à-vis de ce mouvement interne à venir.

Parmi les entreprises concernées :

- 35 %** le font par prise de conscience des enjeux
- 24 %** du fait de départ(s) imminent(s) de salarié(s) à la retraite
- 17 %** par obligation réglementaire
- 14 %** du fait d'une spécificité de leur activité (métiers en tension...)
- 12 %** du fait d'une transformation de l'organisation du travail (nouvelles technologies...)
- 9 %** du fait d'une évolution de l'environnement externe (nouveaux besoins, financements publics...)
- 6 %** du fait d'une sensibilisation au travers de formations, audits ou diagnostics
- 2 %** du fait d'un accroissement des accidents du travail ou des maladies professionnelles

Source : Cress Occitanie / Observatoire régional de l'ESS, Enquête départs à la retraite 2017.

**1/4** des entreprises correspondantes **mènent cette réflexion** non pas par anticipation mais poussées par les échéances, car des départs sont prévus à court terme. A l'inverse, **1/3 anticipent**, par prise de

conscience des enjeux. On peut noter également que seules 6 % d'entre elles mènent cette réflexion suite à une sensibilisation extérieure (formation, audit...).

## Risques et opportunités repérés par les entreprises

Dans leur réflexion stratégique sur les futurs départs à la retraite de leurs salariés, les entreprises décèlent à la fois des risques et des opportunités :

### Les risques cités parmi les 3 premiers risques

Perte de savoir-faire	55,3 %
Difficulté de recrutement	45,3 %
Perte de savoirs	44,7 %
Affaiblissement des valeurs	31,1 %
Affaiblissement des partenariats	18,6 %
Aucun risque	12,4 %

### Les opportunités citées parmi les 3 premières opportunités

Renouvellement des méthodes de travail	67,1 %
Renouvellement des savoir-faire	39,8 %
Renouvellement des savoirs	28,6 %
Baisse de la masse salariale	26,1 %
Renouvellement des activités	20,5 %
Aucune opportunité	9,9 %
Renouvellement des partenariats	9,3 %
Renouvellement des valeurs	6,8 %
Réduction des effectifs	6,2 %

Source : Cress Occitanie / Observatoire régional de l'ESS, Enquête départs à la retraite 2017.

Parmi les **risques** liés aux départs à la retraite, la perte de savoirs et de savoir-faire et les difficultés de recrutement sont particulièrement mises en avant (par environ la **1/2** des entreprises). On peut noter également qu'**1/3** des entreprises citent l'affaiblissement des valeurs qu'elles portent comme un risque. Au regard des spécificités de l'Economie Sociale et Solidaire, on peut penser que cette crainte est plus marquée dans ce champ économique qu'ailleurs.

Concernant les **opportunités**, c'est le renouvellement des méthodes de travail [citée par **2/3** des en-

treprises] qui apparaît comme étant la plus évidente. Suivent le renouvellement des savoirs et savoir-faire : ainsi, si certains d'entre eux risquent d'être perdus avec le départ des seniors, des compétences nouvelles sont attendues des remplacements. On observe, par ailleurs, que le gain financier lié à la baisse de la masse salariale – les seniors ayant des rémunérations plus conséquentes liées à leurs expériences et ancienneté – constitue également, pour **1/4** des entreprises, une opportunité. La réduction des effectifs, elle, est très peu citée.

## Démarches et actions envisagées pour faire face aux futurs départs à la retraite

**1 entreprise sur 5** parmi celles qui vont connaître des départs à la retraite d'ici 10 ans inscrit sa réflexion et ses actions dans une **démarche formalisée** (21%).



Comme pour le fait de mener une réflexion, transformer cette réflexion formelle en une démarche est d'autant plus observé que l'entreprise est grande et ancienne. On peut noter qu'aucune des entreprises dont plus de la moitié des effectifs sont des seniors n'a mis en place de démarche formelle. Cela peut s'expliquer par le fait que la quasi-totalité d'entre elles ont moins de 10 salariés, et sont donc moins organisées et outillées pour le faire.

Parmi les entreprises concernées :

**14 %** sont engagées dans une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

**5 %** ont mis en place un accord d'entreprise

**1 à 2 %** ont mis en place un accord de branche ou un Plan Seniors



Parmi les autres démarches mentionnées par les entreprises, on trouve : les études de commissaire aux comptes pour les provisions de charges, les contrats d'assurance « Indemnités de Fin de Carrière », les scénarios de développement.



### Actions mises en œuvre ou envisagées pour faire face aux départs à la retraite

Recruter	63,8%
Transmettre les compétences et savoir-faire par le biais d'accompagnements internes (tutorat...)	56,3%
Faire monter en compétences d'autres salariés par le biais de formations	55,6%
Provisionner les engagements retraite	28,8%
Recourir au dispositif de la retraite progressive (temps partiel des seniors)	22,5%
Améliorer les conditions de travail et prévenir les situations de pénibilité	18,1%
Recourir à la formation par alternance (contrat d'apprentissage ou de professionnalisation)	12,5%
Recourir au cumul emploi-retraite	11,3%
Recourir aux départs anticipés à la retraite	2,5%
Inciter à la poursuite du travail au-delà de l'âge légal de départ à la retraite (surcote)	1,9%
Aucune	1,9%
Recourir au télétravail	0,6%

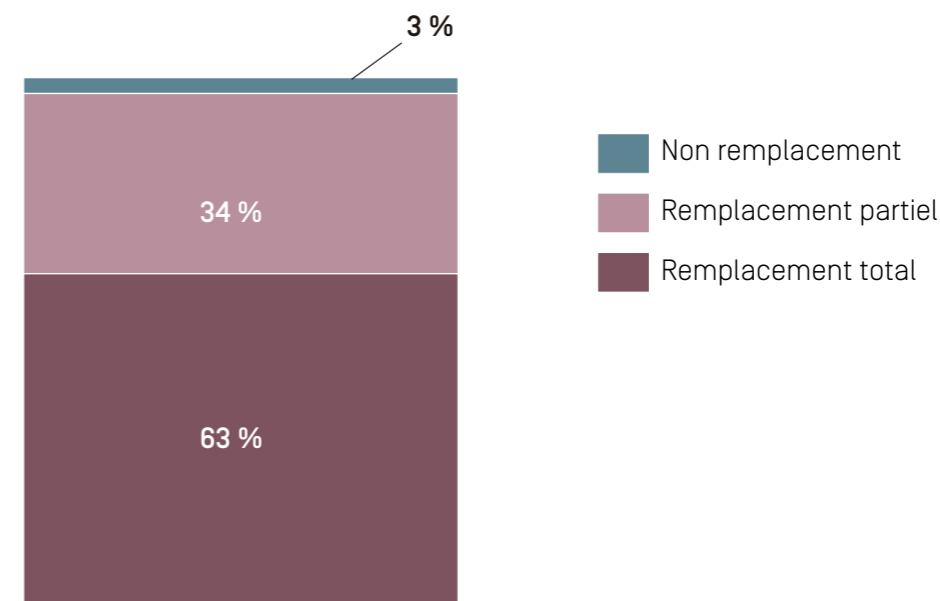
Source : Cress Occitanie / Observatoire régional de l'ESS, Enquête départs à la retraite 2017.

Face aux départs à la retraite à horizon de 10 ans, **l'action la plus fréquemment envisagée par les entreprises est le recrutement**, en vue du remplacement des salariés concernés (2/3 des entreprises). Ensuite, viennent la transmission des compétences et la formation pour assurer une montée en compétences des salariés qui prendront la relève (chacune envisagée par la moitié des entreprises). La troisième action la plus couramment envisagée est la provision des engagements retraite (29%), pour ne pas être pris au dépourvu par les dépenses induites. Seules 2 % des entreprises déclarent ne mener aucune action ou ne rien envisager pour faire face aux départs.



### Remplacements envisagés des départs à la retraite dans les 5 ans

#### Remplacements envisagés des salariés qui vont partir à la retraite



Source : Cress Occitanie / Observatoire régional de l'ESS, Enquête départs à la retraite 2017.

L'immense majorité des entreprises (9 sur 10) concernées par des départs à la retraite de salariés dans les 5 ans à venir comptent procéder à des remplacements :

**2 entreprises sur 3** envisagent de remplacer la totalité d'entre eux

**1 entreprise sur 3** envisage de remplacer une partie d'entre eux

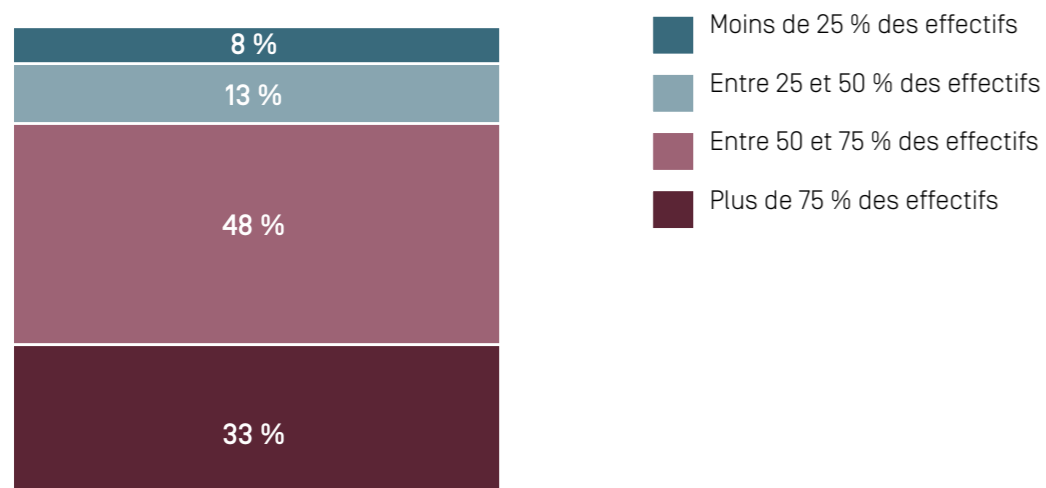
**Seules 3 %** des entreprises ne comptent pas les remplacer et réduiront donc leurs effectifs (3 %)



Les entreprises de taille intermédiaire (de 4 à 9 salariés et de 10 à 49 salariés) envisagent plus que les autres de remplacer la totalité de leurs salariés. En revanche, les entreprises de petite taille (moins de 4 salariés) et celles de taille moyenne ou grande (50 salariés ou plus) comptent plus fréquemment procéder à un remplacement partiel.

## Remplacements partiels

### Taux de remplacement (partiel) des salariés qui vont partir à la retraite



Source : Cress Occitanie / Observatoire régional de l'ESS, Enquête départs à la retraite 2017.

En cas de remplacement partiel, les taux de remplacement prévus sont plutôt élevés :

**1 entreprise sur 3** compte remplacer plus des 3/4 des salariés concernés



Un taux d'occurrence significativement plus élevé pour les entreprises de taille moyenne ou grande.

**1 entreprise sur 2** compte remplacer entre la 1/2 et les 3/4 des salariés concernés

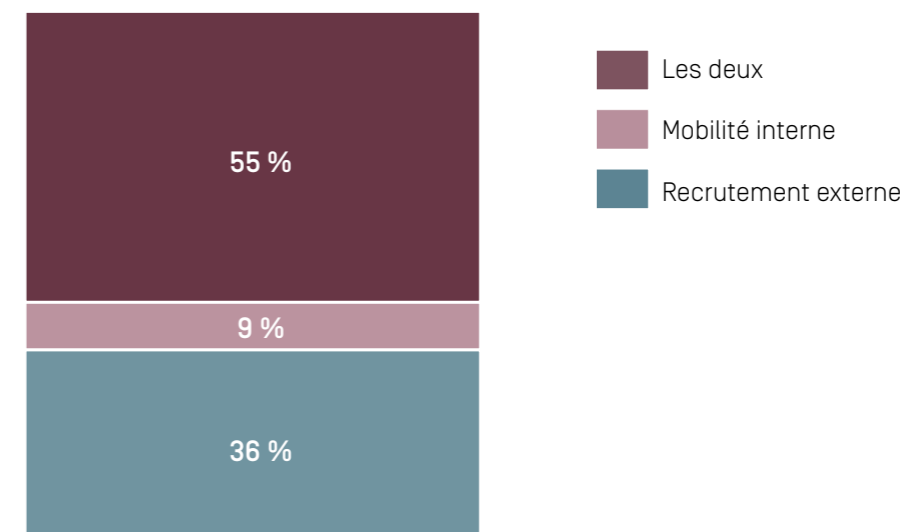


Un taux d'occurrence supérieur pour les entreprises de taille relativement réduite.

**1 entreprise sur 5** compte en remplacer moins de la 1/2

## Modalités de remplacement des salariés concernés

### Modalités de remplacement des salariés partant à la retraite dans les 5 ans



Source : Cress Occitanie / Observatoire régional de l'ESS, Enquête départs à la retraite 2017.

**9 entreprises sur 10** envisagent, à titre exclusif ou combiné avec de la mobilité interne, de recruter de nouvelles personnes pour remplacer leurs salariés allant partir à la retraite :

**Plus d'1 entreprise sur 2** compte combiner recrutements externes et mobilité interne

**Plus d'1 entreprise sur 3** compte recourir uniquement à des recrutements externes

**1 entreprise sur 10** envisage de mobiliser uniquement le levier de la mobilité interne



Les entreprises de taille réduite (moins de 10 salariés) comptent plus que les autres recourir aux recrutements externes. En revanche, les entreprises de plus de 10 salariés ou plus envisagent plus fréquemment de combiner recrutements externes et mobilité interne.



2/3 des entreprises qui procéderont à des recrutements externes indiquent qu'elles apporteront une attention particulière à la mixité femmes / hommes, avec un taux d'occurrence nettement inférieur dans le secteur « Agriculture, Industrie, BTP », traditionnellement très masculinisé.



## Difficultés de recrutement envisagées

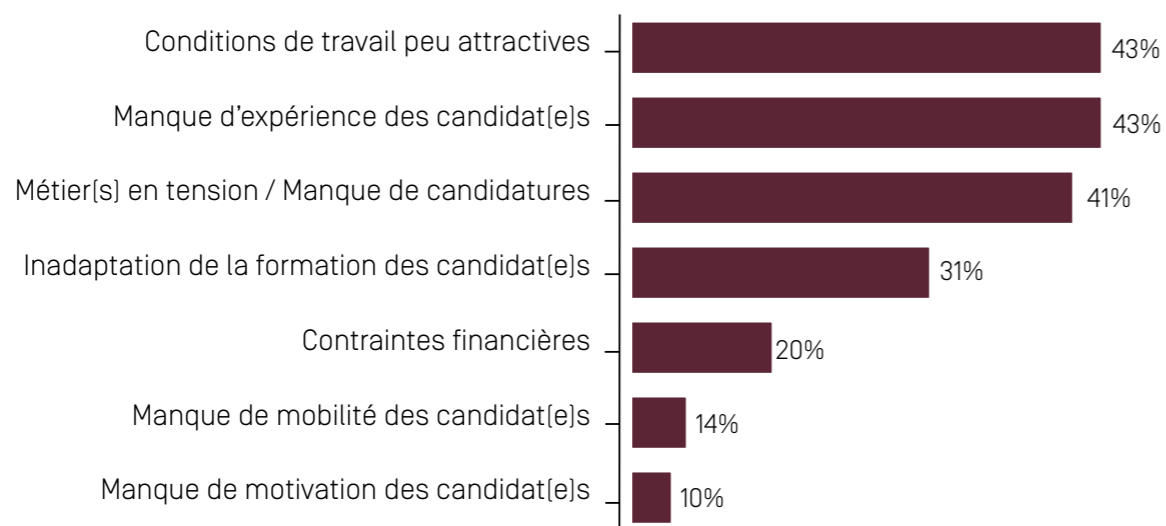
**1 entreprise sur 2** qui envisage de recourir à des recrutements externes estime qu'elle va rencontrer des difficultés dans le cadre de ces procédures (54 %).



*Les entreprises de petite taille (moins de 4 salariés) sont plus nombreuses que les autres à anticiper de telles difficultés.*

Les raisons invoquées par les répondants pour expliquer ces anticipations sont essentiellement de trois ordres : le caractère peu attractif des condi-

tions de travail (salaires, horaires, type de contrats de travail...) ; un manque de candidatures sur des métiers en tension ; un manque d'expérience attendu des candidats par rapport aux postes proposés. Ce dernier point peut être rapproché du fait qu'une fraction conséquente des entreprises considérées recherchent des compétences managériales, d'organisation ou de montage de projets (cf. infra), soit des compétences stratégiques pour lesquelles il est probable qu'elles souhaitent pouvoir s'appuyer sur des salariés relativement expérimentés.



Source : Cress Occitanie / Observatoire régional de l'ESS, Enquête départs à la retraite 2017.



*Les entreprises de petite taille anticipent plus souvent que les autres la possibilité de rencontrer des difficultés de recrutement, surtout du fait de conditions de travail peu attractives. Or, comme on l'a vu, ce sont elles qui comptent le plus recourir aux recrutements externes. Ces résultats, qui rejoignent ceux de l'enquête menée en 2011 par le Conseil National des Cress (CN Cress) sur le même sujet, tendraient à suggérer que les plus petites entreprises de l'ESS connaissent un turn-over assez élevé au niveau de leurs effectifs, ce qui y réduirait la part des salariés à forte ancienneté et y rendrait difficile la pratique de la promotion interne. Le fait qu'une corrélation marquée existe entre la taille des entreprises et la part des seniors dans leurs effectifs tend d'ailleurs à corroborer cette hypothèse. Ainsi, il se pourrait que les entreprises de l'ESS de taille réduite servent souvent de « porte d'entrée » sur le marché du travail pour des personnes relativement jeunes, qui cherchent ensuite à évoluer vers des entreprises plus grandes (de l'ESS ou non), à même de leur offrir des conditions de déroulement de carrière plus favorables (il serait intéressant de voir si une telle hypothèse est valable aussi en dehors de l'ESS).*

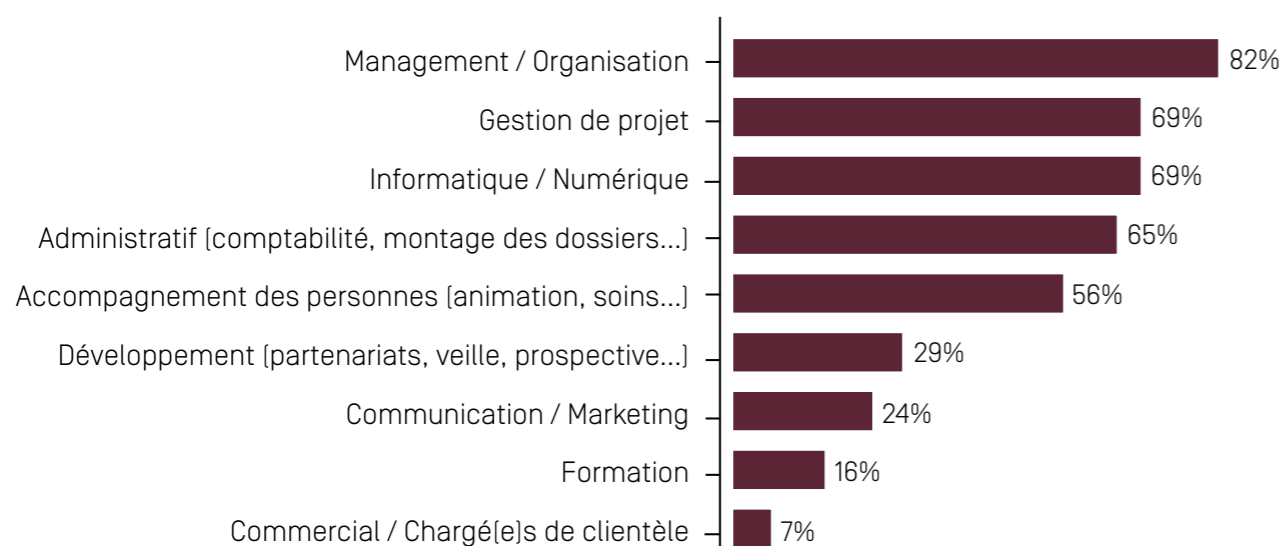
## Introduction de nouvelles compétences à l'occasion des remplacements

**63 %** des entreprises concernées estiment que le remplacement, intégral ou partiel, de leurs salariés allant partir à la retraite va induire l'introduction en leur sein de nouvelles compétences. Les compétences recherchées relèvent fréquemment des fonctions supports (management / organisation, administration / développement...) et de la gestion de projets. Ce résultat peut être mis en relation avec le fait que beaucoup des entreprises concernées vont être touchées par des départs de cadres (dirigeants ou non).

Il peut aussi renvoyer au dynamisme dont font preuve ces entreprises, notamment à leur «culture du projet» (cf. infra), elle-même probablement liée aux transformations du contexte économique dans lequel elles évoluent : ces transformations les amènent souvent, surtout les associations, à revoir leur modèle de développement et à

rechercher de nouvelles sources de financement. La place significative occupée par les compétences managériales peut aussi s'expliquer par la complexification de l'environnement administratif et réglementaire, incitant les employeurs, notamment bénévoles, à recourir à des salariés expérimentés aux compétences reconnues.

Le renouvellement attendu des compétences par le recrutement externe et l'intégration de nouvelles façons de faire et de nouveaux outils au sein des entreprises, concernent également l'informatique, le numérique. Les compétences relatives à l'accompagnement des personnes sont aussi fréquemment citées, ce qui est logique au regard de la nature des activités exercées par beaucoup d'entreprises de l'ESS.



Source : Cress Occitanie / Observatoire régional de l'ESS, Enquête départs à la retraite 2017.

## Perspectives dans les 3 à 5 ans à venir : activités, organisation, ressources humaines

Les entreprises qui comptent organiser un remplacement total ou partiel ont été interrogées sur ce qu'elles envisagent de faire à un horizon de 3 à 5 ans.

### En matière d'activités et d'organisation :

**79 %** comptent développer de nouveaux projets ou de nouvelles activités

**58 %** comptent accroître le niveau de leurs activités existantes

**50 %** comptent développer de nouvelles méthodes de travail

**47 %** comptent modifier leur organisation interne



Un taux d'occurrence significativement plus faible pour les entreprises envisageant de remplacer la totalité de leurs salariés par rapport à celles envisageant de procéder à un remplacement partiel.

**6 %** comptent sous-traiter une partie de leur activité

### En matière de ressources humaines :

**81 %** des entreprises comptent organiser la montée en compétence de tout ou partie de leurs salariés actuels



Les plus petites entreprises (moins de 4 salariés) sont les moins concernées par cette démarche.

**32 %** comptent mutualiser des emplois avec d'autres entreprises



Les plus petites entreprises (moins de 4 salariés) sont les plus concernées par cette démarche.

**29 %** comptent transformer des postes à temps partiel en postes à temps plein

**94 %** estiment que le nombre de leurs salariés à temps complet va rester stable ou augmenter

**91 %** estiment que le nombre de leurs salariés en CDI va rester stable ou augmenter

**24 %** comptent renforcer l'implication de leurs bénévoles



Les entreprises de taille moyenne ou grande (50 salariés et plus) sont les moins concernées par cette démarche.

Source : Cress Occitanie / Observatoire régional de l'ESS, Enquête départs à la retraite 2017.



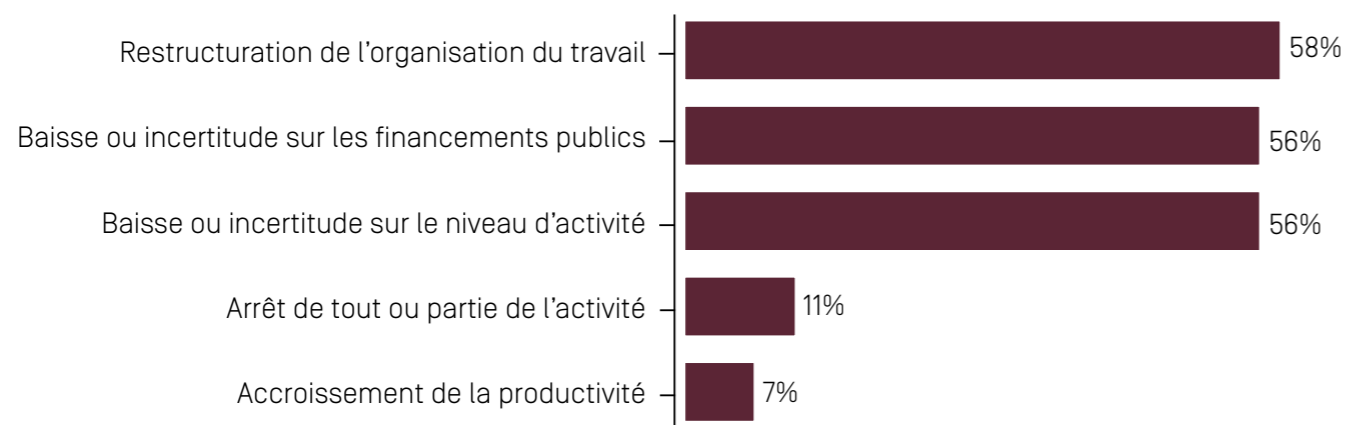
Les réponses données par les entreprises les font apparaître plutôt dynamiques et confiantes par rapport à l'avenir : beaucoup d'entre elles projettent une croissance de leur niveau d'activité, comptent développer de nouveaux projets et estiment que le nombre de salariés en CDI et/ou à temps complet va demeurer stable ou progresser dans les 5 ans qui viennent. Ce constat est conforté par le fait que, comme on l'a vu, les 3/4 des entreprises envisagent de remplacer la totalité ou plus de 75 % de leurs salariés allant partir à la retraite dans les 5 ans.

## Le cas des entreprises ayant prévu un remplacement partiel ou le non remplacement des salariés allant partir à la retraite dans les 5 ans

**3 motifs principaux se font jour pour expliquer le non remplacement** des salariés allant partir à la retraite dans les 3 à 5 ans à venir : la restructuration

de l'organisation du travail, la baisse attendue du niveau d'activité et/ou des financements publics ou les incertitudes relatives à ces derniers.

### Causes du non remplacement des salariés partant à la retraite



Source : Cress Occitanie / Observatoire régional de l'ESS, Enquête départs à la retraite 2017.

**85 %** des entreprises ne comptant pas remplacer une partie la totalité ou de leurs salariés allant partir à la retraite estiment que cela ne va pas se traduire par une réduction du niveau de leur activité.

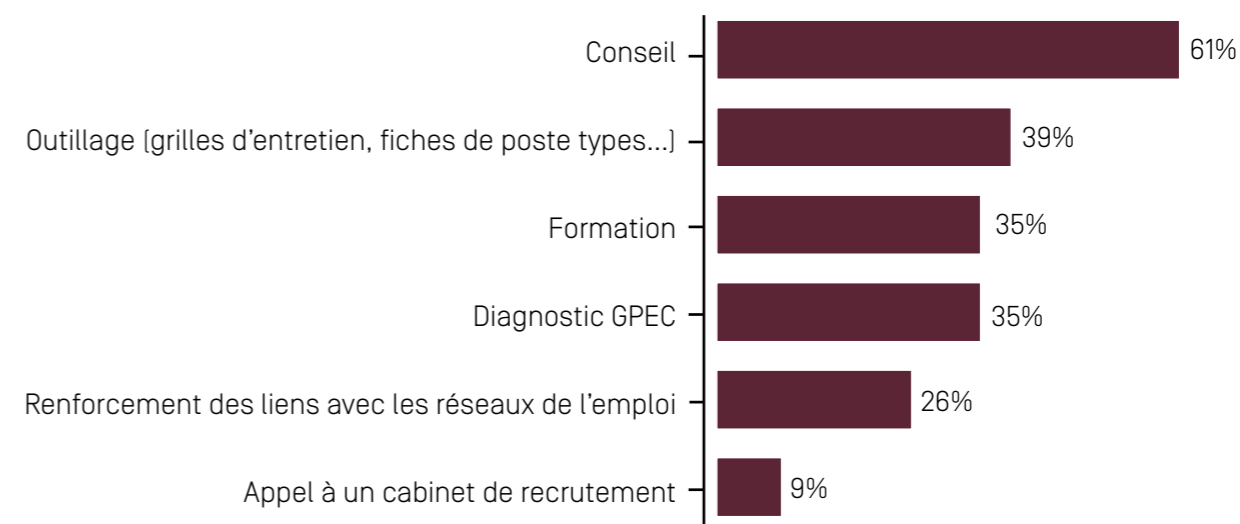


*Les entreprises de petite taille (moins de 4 salariés) anticipent plus souvent que les autres une baisse du niveau de leur activité à la suite de départs à la retraite non remplacés.*

## Besoins d'accompagnement pour gérer les départs à la retraite et leurs conséquences

**79 %** des entreprises enquêtées, quelle que soit leur secteur d'activité ou leur taille, **déclarent ne pas avoir besoin d'être accompagnées** pour faire face aux départs à la retraite de leurs salariés et à leurs conséquences.

**15 %** des entreprises déclarent avoir besoin d'être accompagnées. Le **besoin en conseil** ressort clairement, cité par 61 % des entreprises concernées. Viennent ensuite le besoin en outillage, en formation et en diagnostic GPEC, chacun cité par un peu plus d'un tiers des entreprises concernées.



Source : Cress Occitanie / Observatoire régional de l'ESS, Enquête départs à la retraite 2017.

Alors même que beaucoup d'entreprises concernées par des départs à la retraite de salariés anticipent des difficultés de recrutement, près de **4 sur 5** n'expriment pas le besoin d'être accompagnées sur ce sujet. Soit ces entreprises n'ont pas conscience des enjeux, soit elles estiment être déjà suffisamment organisées et outillées pour y faire face. Au regard de ce constat, déjà établi à la faveur de l'enquête réalisée en 2011 par le CN

Cress, la question se pose de savoir comment l'ESS peut collectivement s'organiser, dans un contexte général de vieillissement relatif de ses salariés, pour anticiper et aménager les départs massifs à la retraite qu'elle va connaître dans les années à venir, et permettre la transmission des valeurs, savoirs et savoir-faire propres à ses entreprises.

////// Une évolution progressive avec l'avancée en âge

Le premier constat que l'on peut faire est que le taux d'absences pour arrêts maladie évolue très progressivement avec l'âge. Il n'y a donc pas, globalement, à prioriser certaines catégories d'âges

de salariés pour mettre en œuvre des démarches de prévention des risques professionnels, dans la mesure où ces arrêts concernent globalement toutes les tranches d'âges, hormis les plus jeunes.

Situation dans l'ESS	2012	2013	2014	2015
<i>Taux d'absences pour maladie en fonction de l'âge (hors CDD)</i>				
16-20 ans	0,5%	0,7% ↗	0,9% ↗	0,9% =
21-25 ans	1,7%	1,8% ↗	2,2% ↗	2,3% ↗
26-30 ans	3,5%	3,5% =	3,6% ↗	3,6% =
31-35 ans	3,8%	3,9% ↗	4,1% ↗	4,0% ↘
36-40 ans	3,6%	3,9% ↗	4,0% ↗	4,0% =
41-45 ans	3,9%	4,1% ↗	4,2% ↗	4,3% ↗
46-50 ans	4,2%	4,5% ↗	4,8% ↗	4,8% =
51-55 ans	4,9%	5,1% ↗	5,3% ↗	5,3% =
56-60 ans	5,6%	5,8% ↗	6,1% ↗	6,3% ↗
61 ans et +	3,6%	4,2% ↗	4,5% ↗	5,1% ↗
Total ESS	3,9%	4,1% ↗	4,3% ↗	4,4% ↗

Source : Données Chorum 2012-2015

////// Des seniors particulièrement concernés par les problèmes de santé

C'est entre 55 et 60 ans que ce taux d'absence est le plus élevé. En effet, les problèmes de santé augmentent avec l'âge : celui-ci expose à certaines déficiences physiologiques (baisse de l'acuité visuelle, diminution de la masse musculaire, récupération moins rapide, par exemple).

L'avancée en âge induit aussi la possibilité d'avoir cumulé, au cours de sa vie professionnelle, davantage de situations de pénibilité, sur une durée totale plus longue. Une autre enquête, l'enquête « Santé et itinéraire professionnel » de 2007<sup>1</sup>, a montré que, parmi les seniors exposés au cours de leur carrière

à au moins une pénibilité physique durant quinze ans, 68% étaient en emploi en 2007, contre 75% de ceux qui n'ont pas été exposés ou qui l'ont été moins de quinze ans. Le taux d'emploi décroît lorsque les salariés ont été exposés à un cumul de pénibilités.

Il y a donc un enjeu spécifique, pour les salariés seniors, de maintien en emploi.

Enfin, on observe que le taux d'absences baisse après 60 ans. On peut faire l'hypothèse que les salariés qui continuent à travailler après 60 ans sont ceux qui ont le moins de problèmes de santé.

////// Une dégradation de la santé qui s'accroît d'années en années

Le dernier constat est celui d'une dégradation globale de la santé des salariés de l'ESS au cours des dernières années. A âge égal, les taux d'absences pour maladie sont de plus en plus élevés. Ce constat est à mettre en relation avec les évolutions du contexte des activités de l'ESS (contraintes

budgétaires et de moyens humains, vieillissement des publics et alourdissement des pathologies des usagers, contexte social, etc.). Ce constat s'applique à toutes les tranches d'âges, mais les salariés seniors sont particulièrement concernés.

**Emmanuelle Paradis**  
Chef de projet Prévention et santé  
au travail  
Chorum – CIDES

<sup>1</sup> « Emploi et santé des seniors durablement exposés à des pénibilités physiques au cours de leur carrière », Dares Analyses, N°020, Mars 2011.

////// La pénibilité au travail se définit comme l'exposition à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels susceptibles de laisser des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé et se définit en 6 facteurs de risque : le travail de nuit ; le travail en équipes successives alternantes ; le travail répétitif ; le travail sous pression hyperbare ; les températures extrêmes ; le bruit.

Le Compte personnel de prévention de la pénibilité (C3P) a été créé par la loi du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système de retraites et est entré en vigueur au 1er janvier 2015 ; il a été réformé et est devenu le Compte professionnel de prévention (C2P) le 22 septembre 2017.

Il s'intègre parmi l'ensemble des dispositifs portés par la DIRECCTE Occitanie en matière de santé au travail, de gestion des âges et d'aménagement des fins de carrière.

Le C2P est un outil de prévention permettant d'inciter les employeurs à prévenir l'exposition de leurs salariés à la pénibilité mais également de renforcer la justice du système de retraites eu regard des disparités en termes d'espérance de vie (elle est bien plus importante pour les professions les plus qualifiées que pour les ouvriers).

Tout employeur a une obligation de prévention de la pénibilité au travail, quels que soient la taille de l'entreprise, son statut juridique et ses activités. Lorsqu'un salarié est exposé à des facteurs de pénibilité au-delà de certains seuils, l'employeur doit établir une déclaration et mettre en place un C2P.

Ce compte permet au salarié ayant exercé des tâches pénibles, à mesure de son exposition à un ou plusieurs facteurs de pénibilité, d'acquiescer des droits et de cumuler des points pour :

- > **Se former** en vue d'occuper un emploi moins exposé à la pénibilité,
- > **Un aménagement de leur temps de travail** favorisant notamment le maintien en emploi des seniors par la voie du temps partiel,
- > **Un départ en retraite anticipé** (dans une limite de 2 ans) afin de prévenir les conséquences post-professionnelles sur la santé d'une exposition prolongée.

*Des compléments seront apportés dans les publications de la CRESS en 2018 sur les autres dispositifs portés par la DIRECCTE Occitanie.*



## LA CHAMBRE RÉGIONALE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE OCCITANIE (CRESS OCCITANIE) : pilote d'un développement de l'ESS inclusif et durable sur le territoire régional

### > Le cadre législatif et les missions des CRESS

Les CRESS sont reconnues et implantées sur les territoires avec, pour cadre législatif, l'article 6 de la loi du 31 juillet 2014 : « Les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire assurent au plan local la promotion et le développement de l'économie sociale et solidaire. (...) Elles assurent à cet effet, au bénéfice des entreprises de l'économie sociale et solidaire, sans préjudice des missions des organisations professionnelles ou interprofessionnelles et des réseaux locaux d'acteurs », les missions suivantes :

- La représentation auprès des pouvoirs publics des intérêts de l'économie sociale et solidaire ;
- L'appui à la création, au développement et au maintien des entreprises ;
- L'appui à la formation des dirigeants et des salariés des entreprises ;
- L'animation d'un observatoire des données régionales de l'ESS relatives aux entreprises de l'ESS ;
- L'information et la mise en relation des entreprises de l'ESS à l'échelle européenne / internationale ;
- La promotion de l'ESS en tant que mode d'entreprendre spécifique

### > L'offre de services aux entreprises de l'ESS et aux collectivités territoriales

#### ● Observatoire :

Réalisation de diagnostics territoriaux, portraits de territoire, chiffres-clés, notes de conjoncture, liste et géolocalisation des entreprises, fiches entreprises/ réseaux ESS et portraits d'acteurs, aide à la décision, conférences...

#### ● Développement économique :

Animation et structuration de filières, développement d'affaires (Salon d'affaires Coventis, RDV d'affaires territoriaux Coventis Club...), centre de ressources/ information/orientation porteurs de projet et entreprises de l'ESS, formation / sensibilisation à l'ESS.

#### ● Animation territoriale et coopérations :

Petits-déjeuners/matinales professionnelles ESS, rencontres entreprises / financeurs, valorisation des PTCE, animation de Pôles ESS, animation des Comités territoriaux du Mois de l'ESS....

#### ● Communication :

Information sur l'ESS en région/national et européen, co-organisation d'événements (Mois de l'ESS), valorisation des politiques ESS territoriales dans les supports de communication de la CRESS...

## LE RÉSEAU DES OBSERVATOIRES DE L'ESS

L'Observatoire régional de l'ESS de la Cress Occitanie fait partie du dispositif de mesure et d'observation de l'ESS en France et dans les régions, réseau de compétences et d'expertise mis en place par les Cress et le CNCress.

## LES PUBLICATIONS DE LA CRESS OCCITANIE

LES FOCUS



LES PANORAMAS TERRITORIAUX



LES GUIDES ENTREPRENDRE EN ESS



LES FICHES ENTREPRISES DE L'ESS



LES NOTES DE CONJONCTURE



Toutes les publications de la CRESS Occitanie sont à retrouver ou télécharger sur : [www.cressoccitanie.org](http://www.cressoccitanie.org)








## CRESS OCCITANIE

**Siège social :** Toulouse - 70 boulevard Matabiau - Tél : 05 62 16 65 50

**Délégation Générale :** Montpellier - Immeuble Le Richemont - 1047 avenue Villeneuve d'Angoulême - Tél : 04 67 60 20 28

[cressoccitanie.org](http://cressoccitanie.org) / [coventis.org](http://coventis.org)

 [@cress.occitanie](https://www.facebook.com/cress.occitanie)  
[@MoisESSOccitanie](https://www.facebook.com/MoisESSOccitanie)

 [@cressoccitanie](https://twitter.com/cressoccitanie)