

Observatoire National de l'ESS / CNCRES

Départs à la retraite des effectifs permanents des SIAE et stratégies de transmission

Rapport d'étude

Conduite de l'étude :

Clotilde Lebourgeois et Elisa Braley

Observatoire National de l'ESS - CNCRES

Ligne directe : 01 44 70 74 57

Mars 2012

Le Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (CNCRES) tient à remercier l'ensemble des personnes qui ont donné le temps et les compétences nécessaires à la bonne conduite de cette étude :

- Les réseaux IAE : CNEI, Chantier école, CNLRQ, UNAI, FNARS, Coorace, Tissons la solidarité
- Les centres de ressources IAE : le CNIAE, l'AVISE
- La DGEFP et particulièrement Mme Céline JAEGGY-ROULMANN et Mme Kathleen AGBO
- Mme Marie AVENEL de la DARES.
- M.MEYER, responsable du master IAE de l'Université de Nancy.
- Les salarié-e-s et élu-e-s des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) pour leur contribution à la conduite de l'étude, plus particulièrement Manon LAMBERT, Thomas GUERIN de la CRESS PACA, Florence MARTIN et Julien LOIS de la CRESS Rhône Alpes, Bernard MERAND de la CRESS Bretagne, Yann JOSEAU de la CRESS Picardie et Laurent BASTIDE de la CRESS Languedoc Roussillon.
- L'ensemble de l'équipe salariée, du bureau et du conseil d'administration du CNCRES.

Le CNCRES remercie enfin les financeurs qui ont permis la réalisation de cette publication :

L'Association des Régions de France en partenariat avec la Caisse des Dépôts.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	5
1/ NOTE METHODOLOGIQUE	8
1.1/ L'Observatoire National de l'ESS.....	8
1.2/ Le contexte et les objectifs de l'étude	8
1.3/ Les partenariats	9
1.3.1/ Les pouvoirs publics et les centres de ressources sur l'IAE	9
1.3.2/ Les réseaux de l'IAE	9
1.4/ Le déroulement de l'étude	11
1.5/ Le périmètre de l'étude	12
1.5.1/ Périmètre de l'IAE.....	12
1.5.2/ Les salariés permanents	13
1.5.3/ Les postes de dirigeants privilégiés	13
1.6/ L'étude statistique :	14
1.7/ L'enquête auprès des SIAE.....	14
1.7.1/ La structuration du questionnaire.....	14
1.7.2/ L'échantillon du questionnaire.....	15
1.7.3/ Les entretiens semi-directifs	15
2/ EVALUATION ET STRATEGIE DES SIAE FACE AUX DEPARTS A LA RETRAITE	16
2.1/ Caractéristique de l'échantillon	16
2.1.1/ Les structures.....	16
2.1.2/ Les répondants	18
2.1.3/ Les postes de directeurs et présidents.....	19
2.2/ Caractéristique des départs à la retraite	23
2.3/ Appréhension des départs à la retraite	24
2.4/ Anticipation des départs à la retraite	26
2.5/ Préparation des départs à la retraite.....	27
3/ ORGANISATION DE LA TRANSMISSION	29
3.1/ Caractéristique de l'échantillon	29
3.1.1/ Le profil des SIAE interrogées.....	29

3.1.2/ Le profil des directeurs de SIAE interrogés.....	31
3.2/ Typologie issue des entretiens semi-directifs.....	33
3.3/ La transmission	34
3.3.1/ Définition et enjeux	34
3.3.2/ Organisation de la transmission	36
3.3.3/ Les nouveaux arrivants.....	41
3.3.4/ Besoin d'accompagnement	41
4/ CONCLUSION ET PERSPECTIVES	43
5/ BIBLIOGRAPHIE.....	47
6/ INDEX des graphiques, cartes et tableaux	49
ANNEXE 1 : Questionnaire d'enquête	51
ANNEXE 2 : Tableau d'analyse des entretiens semi-directif.....	63
ANNEXE 3 : Grille d'entretiens	66
ANNEXE 4 : Monographies.....	68
ENTRETIEN AART	68
ENTRETIEN AAAA.....	70
ENTRETIEN OASURE	72
ENTRETIEN TAA	74
ENTRETIEN REGIE PLUS	77
ENTRETIEN MASTER IAE	79
ENTRETIEN ELITS PROPLETE.....	82
ENTRETIEN ASPI.....	84
ENTRETIEN LE GRAND SAUVOY.....	86
ENTRETIEN SITA REBOND.....	88

INTRODUCTION

GENESE D'UNE ENQUETE

Etude de l'Observatoire National de l'ESS : « Besoins en emplois face au départ à la retraite dans le secteur de l'ESS et stratégies des entreprises pour y faire face » 2010.

Plus de 600 000 départs à la retraite sont programmés dans l'ESS sur les 10 prochaines années : tous les secteurs d'activité, les organisations et entreprises quelle que soit leur taille, les catégories socio professionnelles sont concernés, mais plus particulièrement l'action sociale, les établissements de plus de 50 salariés, les cadres et les femmes. Les régions Centre, Bourgogne, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Ile-de-France sont les régions les plus touchées à court terme.

Une prise de conscience des enjeux : 93% des organisations et entreprises interrogées déclarent vouloir remplacer en partie ou totalité les départs à la retraite, par des recrutements extérieurs ou une montée en compétences des équipes internes et la mutualisation d'emplois. Les risques de ces départs, la perte de savoirs, savoir-faire et valeurs sont pointés mais 85 % n'expriment pas le besoin d'être accompagnées dans la gestion des départs à la retraite ou du renouvellement des équipes. Un établissement sur trois déclare également risquer de rencontrer des difficultés de recrutement liées aux conditions de travail peu attractives et plus d'un sur deux des difficultés liées aux métiers en tension.

Nous assistons aujourd'hui dans notre société à des changements démographiques importants. En effet : augmentation de l'espérance de vie, vieillissement de la population, génération moins nombreuse depuis 1975, départs à la retraite des baby-boomers dans les prochaines années, réforme des retraites...tous ces changements posent la question des séniors et des besoins en emploi face aux départs à la retraite. Une étude de l'Insee montre que, les séniors âgés de 50 à 62 ans sont chaque année de plus en plus nombreux à se retirer définitivement du marché du travail.¹ 2006-2015 est une période charnière avec l'arrivée à 62 ans d'une des premières générations du babyboom, celle de l'après-guerre. Ainsi, est prévue une accélération marquée des départs à la retraite.

Au vu de ces différents changements, les besoins en main-d'œuvre seront criants dans plusieurs secteurs. Comme l'a montré la première étude sur les départs à la retraite des effectifs salariés de l'ESS, les besoins en emplois dans le secteur de l'ESS sont importants. Plus de 600 000 départs à la retraite sont programmés dans l'ESS sur les 10 prochaines années. Un établissement sur trois déclare également risquer de rencontrer des difficultés de recrutement liées aux conditions de travail peu attractives et plus d'un sur deux des difficultés liées aux métiers en tension. Cette étude a permis d'alerter et de sensibiliser à la question des départs à la retraite.

Mais qu'en est-il dans le secteur de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) ?

¹Départs du marché du travail dans les régions à l'horizon 2020 - Le papy-boom n'explique pas tout, Claire Warzee, pôle Emploi-Population, Insee.

Les pionniers de l'IAE commencent à partir à la retraite. « *La génération des pionniers de l'Insertion par l'Activité Economique, ceux qui l'avaient inventé, sur le terrain, avant que des politiques publiques en définissent le cadre, prend sa retraite* ». ²

Le Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale (CNCRES), l'Association des Régions de France et la Caisse des Dépôts se sont associés sur l'année 2011 afin d'évaluer l'ampleur et les caractéristiques des départs à la retraite d'ici à 2020 et d'identifier les besoins en emplois et les perspectives de renouvellement et de réorganisation des équipes salariées de l'IAE.

Sur la base de la précédente étude réalisée par l'Observatoire National de l'ESS sur les départs à la retraite des salariés de l'ESS, il s'agit dans cette étude d'évaluer plus particulièrement les départs à la retraite des salariés permanents des Structures d'Insertion par l'Activité Economique. Au fur et à mesure de son développement le secteur de l'IAE s'est organisé et structuré et est devenu un acteur majeur dans l'aide à l'insertion et à la réinsertion professionnelle des publics en difficultés.

Créé il y a maintenant plus de 30 ans, le secteur de l'IAE regroupe environ 3300 structures conventionnées. Les SIAE interviennent dans des secteurs d'activités très variés. Chaque année, plus de 250 000 salariés en insertion sont embauchés ou mis à disposition, représentant plus de 70 000 Equivalents Temps Plein, auxquels s'ajoutent près de 17 000 salariés permanents (en ETP). ³

L'IAE a pour mission de permettre aux personnes rencontrant des difficultés d'accéder à un emploi. Ce secteur est particulièrement touché par la crise :

- au niveau de la fragilisation de l'activité économique
- au niveau de l'explosion de ses publics cibles

Dans ce contexte, les dirigeants des Structures d'Insertion par l'Activité Economique ont vu leurs fonctions devenir de plus en plus complexes. Mais si ces dirigeants partent à la retraite, comment assurer que ces missions soient reprises avec le même engagement ?

Ces départs seront-ils remplacés et sous quelles conditions ? Comment les structures de l'IAE s'y préparent ? Comment arriver à remplacer les départs à la retraite tout en conservant les savoir-faire spécifiques liés à l'expérience ? Quels sont les moyens mis en œuvre pour la transmission des valeurs, des savoirs et des compétences ? Qui est en charge de la transmission ? Quand ? Comment ? Quels sont leurs besoins en accompagnement ?

Le présent rapport se compose de deux grandes parties afin de répondre à l'ensemble de ces questions.

Dans une première partie, nous poserons la problématique des départs à la retraite dans le secteur de l'IAE. Elle portera sur une enquête auprès des SIAE afin d'évaluer les volumes des départs à la retraite qui s'annoncent pour les salariés permanents.

Enfin, la dernière partie de l'étude sera consacrée à la transmission. Une série d'entretiens semi-directifs nous ont permis de faire ressortir des pratiques et préconisations sur la transmission des

² <http://alternatives-economiques.fr/blogs/abherve/2011/02/04/la-retraite-dun-pionnier-de-liae/>

³ Source CNAR IAE

savoirs et des valeurs des dirigeants de SIAE. Nous abordons ainsi les enjeux et les pratiques de la professionnalisation des SIAE.⁴

Les résultats de ces travaux s'adressent aux réseaux de l'IAE qui souhaitent disposer d'éléments afin d'alerter sur les départs à la retraite et mettre en avant des préconisations et divers scénarii possibles. Cette étude est l'occasion de transformer cette problématique en opportunité pour permettre aux SIAE d'être plus réactives face à ce changement démographique et d'aider et d'anticiper leurs décisions en matière de gestion des ressources humaines.

Ces travaux s'adressent également aux pouvoirs publics et aux partenaires institutionnels qui conduisent des politiques de soutien aux structures de l'IAE. Ils constituent un élément pour une meilleure connaissance de l'emploi dans l'IAE et devront permettre d'aider à la définition des orientations.

⁴ « Par définition, la professionnalisation consiste dans l'acquisition de savoirs professionnels transmis en interne par les salariés expérimentés de la structure aux encadrants nouvellement recrutés. » *L'insertion par l'activité économique, Alternatives Economiques, mai 2010.*

1/ NOTE METHODOLOGIQUE

1.1/ L'OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ESS

L'Observatoire National de l'Economie Sociale et Solidaire est un dispositif de mesure et d'observation mis en place par le Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire, conçu comme **le lieu de convergence de la mesure et de l'observation de l'économie sociale et solidaire**, permettant ainsi d'établir le lien entre les acteurs, pouvoirs publics, producteurs d'études, universitaires dans un souci d'expertise et de mutualisation des travaux sur l'ESS.

Il a pour objectifs :

- d'observer au plus près le dynamisme atypique des entreprises de l'économie sociale et solidaire en matière de création d'établissements et d'emplois,
- définir et mesurer les richesses générées par l'économie sociale et solidaire à l'aide d'indicateurs spécifiques,
- améliorer les conditions d'observation quantitative et qualitative de l'économie sociale et solidaire afin de disposer de données fiables et pertinentes pour alimenter la réflexion prospective et permettre d'orienter les choix stratégiques des entreprises et organisations de l'Economie sociale et solidaire, ainsi que l'action publique en faveur du développement économique et social.

L'observatoire rassemble dans une démarche partenariale un réseau d'acteurs, partenaires institutionnels et scientifiques de l'observation de l'ESS, et s'appuie notamment sur son **Conseil Scientifique**, garant de la qualité de ses productions, qui permet la réflexion critique et pluridisciplinaire sur toutes les questions qui concernent la mesure et l'observation de l'économie sociale et solidaire.

1.2/ LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS DE L'ETUDE

La connaissance des départs à la retraite est essentielle pour anticiper les effets néfastes des changements démographiques annoncés. Les SIAE sont cruciales en cette période de crise économique et démographique. Il semble particulièrement important d'étudier les départs à la retraite dans ce secteur, très mobilisé aujourd'hui. Le nombre de dirigeants dans ces SIAE va-t-il diminuer dans les années à venir ? Si le secteur de l'IAE est touché par le vieillissement, quelles seront les répercussions sur les emplois, sur les activités et sur l'insertion des salariés accompagnés ? Comment évaluer les moyens à mettre en œuvre ?

Cette étude a plusieurs objectifs :

- **Objectif 1** : Evaluer le volume de départs à la retraite d'ici à 2020 dans les structures selon les types de SIAE (AI, EI, ETTI, Chantiers écoles...) Il s'agit de trouver les données nécessaires à cette évaluation. Malheureusement peu de données nationales récentes sont disponibles sur les SIAE. Pour trouver ces données, nous nous sommes rapprochés des réseaux de l'IAE et

des pouvoirs publics (DARES⁵, DGEFP⁶). Nous avons également contacté les structures ayant réalisé un état des lieux de l'IAE (CRESS Bretagne, CRESS Champagne Ardenne...).

- **Objectif 2** : Identifier le taux de renouvellement de ces départs à la retraite et des stratégies envisagées par les entreprises de l'IAE. Nous avons, transmis un questionnaire aux SIAE.
- **Objectif 3** : Connaitre plus en détail la notion de transmission. Identifier les bonnes pratiques et difficultés rencontrées par les dirigeants des structures d'IAE partant à la retraite et souhaitant transmettre leurs savoirs et savoirs faire. Il s'agit de comprendre comment se fait la transmission dans les SIAE. Une dizaine de monographies de dirigeants consolide le questionnaire et permet de comprendre cette transmission. Nicolas Sadoul (2004) parle de « *cadres associatifs pas tout à fait comme les autres (par leur mission sociale, les personnes recrutées, le contrat de travail, les aides de l'Etat...)* »⁷

1.3/ LES PARTENARIATS

1.3.1/ LES POUVOIRS PUBLICS ET LES CENTRES DE RESSOURCES SUR L'IAE

Dans le but d'obtenir les données les plus récentes sur les SIAE, données peu disponibles, nous nous sommes rapprochés des pouvoirs publics travaillant sur l'IAE (DARES, DGEFP) ainsi qu'avec les centres ressources sur l'IAE (AVISE et CNAIE). Le CNAIE a été interpellé et a pu exposer ces enjeux sur cette problématique et nous apporter différentes pistes de réflexions (Avisé, DLA C2RA, CNAR financement autodiagnostic...)

L'AVISE a été impliquée via le dispositif DLA et le Projet Socialement Responsable. Une base de données des contacts des SIAE, présentes sur le territoire, a ainsi pu nous être communiquée. Le dispositif DLA n'a pas permis de trouver des pistes de réflexions sur la question de la transmission.

La DARES a été impliquée à travers ses nombreuses études statistiques sur l'IAE⁸ afin de partager problématique et données.

La DGEFP gère les agréments et le conventionnement des SIAE.⁹ Elle a ainsi pu nous communiquer le fichier des SIAE sur le territoire dans le cadre d'un partenariat sur l'étude.

1.3.2/ LES RESEAUX DE L'IAE

Les réseaux de l'IAE ont été associés à l'étude. Chacun des réseaux a transmis ses enjeux, ses actions sur cette thématique ainsi que les problématiques posées par celle-ci.

Si certains réseaux ne se sont pas sentis concernés par la problématique (Régies de Quartier, Chantiers d'insertion) alors que d'autres l'ont particulièrement été (CNEI, Coorace, Fnars), tous se

⁵ Direction de l'Animation, de la Recherche, des Etudes et des Statistiques.

⁶ Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle.

⁷ Communication aux Journées du GDR CADRES n°9, 27 juin 2005 Savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres promus et autodidactes ?

⁸ http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Insertion_par_l_Activite_Economique_en_2008.pdf

⁹ Circulaire DGEFP N° 2008 – 21 du 10 Décembre 2008, dit Plan de Modernisation de l'IAE.

sont mobilisés pour apporter un éclairage de données ou des contacts (dans le cadre des monographies notamment).

« Le Comité National des Entreprises d'Insertion (CNEI) rassemble des entrepreneurs qui ont en commun de mettre leur projet économique au service d'une finalité sociale. Créé en 1988, le CNEI regroupe 600 entreprises d'insertion et entreprises de travail temporaire d'insertion. Celles-ci emploient chaque année 37.000 salariés dans plus de 15 secteurs d'activité.

Le CNEI s'attache à représenter ses adhérents au niveau national, à accompagner leur développement et à mutualiser leurs expériences afin de favoriser l'accès à l'emploi durable des personnes en difficulté sociale et professionnelle. » (Source CNEI)

« Chantier école est un réseau au service de l'IAE dont l'objectif est de permettre aux personnes exclues durablement du marché du travail de retrouver, non seulement un emploi, mais aussi de se réinsérer socialement.

Le réseau, qui se décline en 17 régions, regroupe à ce jour plus de 600 adhérents, aussi bien en France métropolitaine que dans les DOM-TOM, soit plus de 1 000 chantiers et ateliers d'insertion/formation. Cela représente plus de 20 000 salariés en insertion ou stagiaires en formation encadrés par quelques 5 000 salariés permanents.

Il développe une meilleure connaissance des bonnes pratiques à travers les mises en place d'une démarche d'amélioration qualitative, d'un observatoire national et d'un centre de ressources. » (Source Chantier école)

« Créé en 1988, le Comité National de Liaison des Régies de Quartier (CNLRQ) se définit comme un réseau d'acteurs qui fonctionne sur le mode de la réciprocité : échange et connaissance mutuelle, partage des compétences, des pratiques, transfert de savoir-faire. Les membres du CNLRQ, association loi 1901, sont les Régies adhérentes, représentées au sein de ses différentes instances par leur président et leur directeur.

L'appartenance au réseau se fonde sur la reconnaissance de la Charte nationale et du Manifeste des Régies de quartier, reconnaissance qu'implique l'attribution du label " Régies de quartier ". Les valeurs et principes que les Régies mettent en pratique sont compilés dans les textes fondateurs du mouvement. » (Source CNLRQ)

« L'Union Nationale des Associations Intermédiaires fédère une centaine d'Associations Intermédiaires adhérentes et porte la parole du terrain puisque ce sont des administrateurs ou des directeurs d'Associations Intermédiaires qui représentent leurs pairs. L'UNAI représente des AI urbaines et rurales et considère ces dernières comme singulières au niveau des moyens dont elles disposent, du lien social qu'elles sont souvent les seules à tisser dans les territoires isolés, de l'absence de mobilité des salariés.

Les AI, rassemblées au sein de l'UNAI, s'inscrivent dans un contexte associatif dont le bénévolat est une pierre angulaire. Le projet associatif de chacune d'entre elles définit le lien qui relie les salariés permanents et les bénévoles. » (Source UNAI)

« Depuis plus de 50 ans, la Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale regroupe des associations de solidarité et des organismes qui sont au service des plus démunis. La FNARS est un réseau généraliste qui lutte contre les exclusions, promeut le travail social et ouvre des espaces d'échanges entre tous les acteurs du secteur social. La FNARS fédère 850 associations et organismes publics qui, ensemble, gèrent plus de 2 700 établissements et services. » (Source FNARS)

« COORACE est né en 1985. La fédération COORACE réunit aujourd'hui près de 500 entreprises de l'économie sociale et solidaire. Elle se caractérise par la diversité des entreprises qu'elle fédère, permettant une réflexion et des actions transversales au service de l'emploi, de l'insertion et du développement de territoires solidaires. Ses adhérents sont principalement des Structures de l'Insertion par l'Activité Economique (SIAE). Il s'agit également d'Organismes agréés Services à la Personne (OASP) regroupés sous la marque commerciale Proxim'Services.

L'ensemble de ces entreprises salarie annuellement près de 100 000 personnes dont 83 000 dans le cadre de parcours d'insertion.

Constituée d'un COORACE national et de 18 COORACE régionaux, la fédération représente ses adhérents au niveau national et local auprès des partenaires et décideurs, politiques, économiques et sociaux. Force de propositions, elle contribue à l'élaboration des politiques publiques de l'emploi et de l'insertion. » (Source COORACE)

« Il fédère et anime 70 structures d'insertion (Chantiers ou Entreprises d'insertion) qui ont fait de la lutte contre l'exclusion des femmes leur objectif principal, en leur offrant un travail.

Les chantiers d'insertion commercialisent les vêtements recyclés au sein de boutiques intégrées destinées à tous les publics. » (Source Tissons la solidarité)

1.4/ LE DEROULEMENT DE L'ETUDE

L'étude s'est déroulée sur six mois du 1^{er} septembre 2011 au 29 février 2012.

Quatre temps ont composé la démarche de recherche / action mise en place :

- Une phase de portage publique : une prise de contact avec les différents réseaux de l'IAE et centres ressources, a eu lieu. Cette phase de réflexion avec les réseaux de l'IAE a permis de structurer l'étude en fonction des besoins et attentes exprimés.
- Une phase d'enquête : plus de 600 structures d'insertion par l'activité économique (sur 3300 sollicitées) ont répondu au questionnaire auto administré en ligne. Le fichier des SIAE a été obtenu via la DGEFP dans le cadre du projet Socialement Responsable mis en œuvre par l'Avise. Une étude quantitative des départs à la retraite a ainsi pu être réalisée.
- Une phase d'entretiens : nous avons réalisé une dizaine de monographies des dirigeants et présidents de SIAE afin de compléter le questionnaire. Cette phase correspond à la volonté d'intégrer une approche plus qualitative et de comprendre comment les dirigeants dans les Structures d'Insertion par l'Activité Economique vivent l'étape de la transmission.
- Une phase de partage des résultats : les résultats ont été mis en perspective avec les réseaux de l'IAE le 25 janvier 2012 afin de nous orienter dans les points à mettre en exergue selon leurs attentes et leurs besoins.

1.5/ LE PERIMETRE DE L'ETUDE

1.5.1/ PERIMETRE DE L'IAE

Expérimenté à la fin des années 70, l'IAE est reconnue officiellement en 1998 par la loi de lutte contre les exclusions du 29 juillet, qui fixe un cadre juridique général au secteur et l'inscrit dans le code du travail. **L'Article L 5132-1 du Code du Travail définit l'IAE :** « *L'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement.* » Le principe même de l'IAE se définit ainsi : nul n'est inemployable.

Les Structures d'Insertion par l'Activité Economique sont composées de (source CNAR-IAE) :

- les Entreprises d'Insertion (EI) :

Au-delà de leur vocation économique, les EI sont porteuses d'un projet social favorisant l'accès à l'emploi durable des personnes en difficulté sociale et professionnelle (source : CNEI).

Il y a environ 1200 conventionnements d'EI en France.

- les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) :

« *Associations ou sociétés commerciales agréées par l'Etat, les ETTI proposent des offres d'emploi du secteur du travail temporaire à des personnes souvent en fin de parcours d'insertion. Leur fonctionnement est le même que celui d'une agence d'intérim.* » (Source : CNEI)

Il y a environ 230 ETTI en France.

- les Ateliers Chantier d'Insertion (ACI) :

« *Les ACI assurent l'accueil, l'embauche et la mise au travail sur des actions collectives de personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles. Ils organisent le suivi, l'accompagnement, l'encadrement technique et la formation de leurs salariés en vue de faciliter leur insertion sociale et de rechercher les conditions d'une insertion professionnelle durable. La plupart des salariés sont embauchés en contrats aidés.* » (Source : CNEI)

Il y a environ 1650 conventionnements d'ACI en France.

- les Associations Intermédiaires (AI) :

« *Les AI embauchent des personnes sans emploi qui rencontrent des difficultés sociales et professionnelles, pour les mettre à disposition d'utilisateurs (particuliers, entreprises, collectivités locales, associations) à titre onéreux. Parallèlement, elles assurent auprès de ces personnes un accompagnement social et professionnel afin de favoriser leur insertion dans un emploi durable.* » (Source CNEI)

Il y a environ 790 AI en France.

- les Régies de Quartiers (RQ) :

« Une RQ regroupe collectivités locales, logeurs sociaux et habitants du ou des quartiers qui composent son territoire. »

Il y a environ 135 RQ en France.

- les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) :

« Ils regroupent des entreprises qui, pour résoudre leurs problèmes de recrutement, parient sur le potentiel des personnes en difficulté d'accès à l'emploi. Ils embauchent en contrat de professionnalisation des publics spécifiques puis les mettent à disposition auprès des entreprises adhérentes. »

Il y a environ 130 GEIQ en France.

1.5.2/ LES SALARIES PERMANENTS

Au vu du turn-over très important et des caractéristiques des salariés en insertion, nous avons fait le choix de ne pas étudier le vieillissement de ces salariés. En effet, au moins un salarié sur cinq a moins de 26 ans et un sur dix a plus de 50 ans¹⁰. Cette dernière tranche d'âge n'occupe pas une place dominante dans le public accueilli par les SIAE. De plus, dans les SIAE il y a une rotation des salariés en insertion, dû au principe même de l'IAE. En effet, les SIAE sont une passerelle vers l'emploi et les salariés en insertion trouvent par la suite un contrat stable. De plus, les pratiques en matière de gestion des ressources humaines sont pour la plupart du temps, plus abouties pour les salariés polyvalents que pour les salariés permanents.¹¹ Le but étant d'aider les réseaux IAE en matière de gestion de ressources humaines, l'étude s'est donc concentrée sur les fonctions supports des entreprises d'insertion hors salariés en insertion, en étudiant les départs à la retraite des salariés permanents.

1.5.3/ LES POSTES DE DIRIGEANTS PRIVILEGIÉS

Pour les entretiens semi-directifs, nous avons décidé de cibler les dirigeants et présidents afin de voir la notion de transmission dans la structure et l'enjeu de la pérennité de la structure. En effet, les dirigeants et présidents ont des postes de gestion et la pérennité de la structure en dépend. Les compétences et valeurs des dirigeants sont essentielles pour la continuité et la stabilité de la structure.

¹⁰ Dares - Premières Informations - Premières Synthèses, Juin 2008.

¹¹ CEP des ACI - ESSOR Consultants pour la DGEFP et Uniformation, mai 2010.

1.6/ L'ETUDE STATISTIQUE :

L'étude statistique a fait l'objet de deux démarches :

- Recherche de données statistiques via la statistique publique : les données statistiques sur l'IAE et particulièrement sur les salariés permanents n'existent pas. La DARES effectue actuellement une étude auprès des structures de l'insertion par l'activité économique concernant les salariés en insertion. L'enquête comprend deux volets : auprès des structures d'une part, auprès des salariés en insertion d'autre part. Les objectifs de cette étude sont de définir les modalités d'accompagnement mises en œuvre et vise donc à mieux connaître les parcours des salariés en insertion.
Cependant, il a été impossible d'isoler les salariés permanents. Les données de la statistique publique (Insee...) ne permettent pas d'isoler les salariés permanents des salariés en insertion. Entre autres, la variable sur les types de contrats dans les DADS (Déclarations annuelles des données sociales) comporte 15 modalités sur le type de contrat aidé ou non, mais les salariés permanents comme en insertion peuvent relever de plusieurs types de contrats, ce qui ne permet pas de les isoler. Nous avons donc retenu les résultats de l'enquête auprès des SIAE pour évaluer les départs à la retraite à venir.
- Les données des réseaux de l'IAE :
Le questionnaire qui a été transmis aux différentes SIAE, membres reconnus du CNIAE, par le biais des réseaux de l'IAE et via le fichier de la DGEFP, comportait un volet d'évaluation des départs à la retraite.

La statistique publique n'étant donc pas accessible, le choix a été de travailler à partir des résultats de l'enquête et avec les réseaux de l'IAE. C'est pour cette raison que le CNEI, ayant déjà réalisé une étude avec l'ESSEC sur la gouvernance des EI, a pu réaliser une contribution à l'étude.

1.7/ L'ENQUETE AUPRES DES SIAE

1.7.1/ LA STRUCTURATION DU QUESTIONNAIRE

Composé de 70 questions, le questionnaire a été organisé en trois parties :

1. Les vingt premières questions ont porté sur l'identité de la structure et du répondant
2. Les vingt questions suivantes portaient sur les départs à la retraite : la gestion, les freins, les stratégies des SIAE
3. Les trente dernières questions ont abordé la transmission, sa définition, ses enjeux, son organisation et l'intégration des nouveaux arrivants.

1.7.2/ L'ECHANTILLON DU QUESTIONNAIRE

Le questionnaire a été envoyé à l'ensemble des SIAE répertoriées, soit 3300 structures¹². Les différents réseaux IAE ont transmis de leur côté ce questionnaire à leurs structures et ont également mis le lien de celui-ci sur leur page internet.

Le nombre de réponses s'élève à : 615.

L'échantillon de répondants représente 18,6 % des envois mails.

Nous avons choisi d'administrer ce questionnaire par Internet. L'enquête a été mise en ligne du 25 octobre au 21 novembre soit un mois. L'enquête a été administrée via le logiciel Sphinx. Le traitement du questionnaire, l'analyse et l'interprétation des résultats en ont découlé.

1.7.3/ LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Pour enrichir les données récoltées via l'enquête par questionnaire, une série d'entretiens a été réalisée auprès des dirigeants et présidents de SIAE.

Les CRES(S) et les réseaux IAE ont été sollicités afin de savoir si dans leur région ils avaient connaissance de directeurs ou présidents de SIAE partant à la retraite ou de nouveaux dirigeants ou présidents venant de prendre leurs fonctions. Nous avons pu retenir 10 entretiens semi-directifs (parmi la diversité des contacts transmis) avec des dirigeants de SIAE partant à la retraite mais également de nouveaux dirigeants venant d'arriver dans la structure.

L'échantillon a été caractérisé en matière de taille des structures, secteur d'activité, région d'implantation et ancienneté de la structure. Il s'agit d'une enquête exploratoire qui vise à être significative et non représentative. Les dirigeants et cadres de structures d'insertion avec lesquels nous avons eu un entretien ne constituent donc pas, à l'évidence, un échantillon représentatif, ni même exhaustif, de la population des cadres du secteur de l'IAE.

Le traitement des entretiens s'est opéré en différentes étapes.

Des monographies d'entretiens ont été réalisées afin de permettre d'élaborer une grille thématique. Cette grille¹³ a ainsi pu permettre un mode de lecture et d'analyse stable d'un entretien à un autre. Un tableau transversal en a découlé et une analyse comparative entre les différentes monographies a pu être réalisée. Enfin, cette analyse a été mise en relation avec le questionnaire afin de permettre une analyse précise.

¹² *Référencement AVISE-DGEFP.*

¹³ *Annexe 2*

2/ EVALUATION ET STRATEGIE DES SIAE FACE AUX DEPARTS A LA RETRAITE

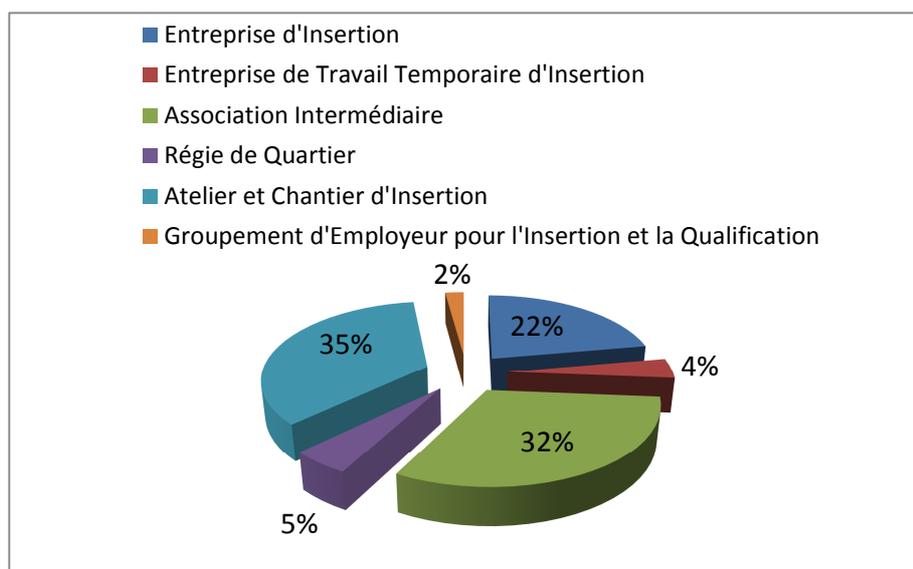
2.1/ CARACTERISTIQUE DE L'ECHANTILLON

2.1.1/ LES STRUCTURES

Le questionnaire ayant été envoyé à 3300 SIAE. Nous pouvons en extrapolant les chiffres 2008 de la DARES, supposer que dans cette base de données, les SIAE étaient représentées ainsi :

- AI : 21%
- EI : 27%
- ACI : 40%
- ETTI : 6%
- RQ : 4%
- GEIQ : 2,8 %

GRAPHIQUE 1 Répartition de l'échantillon par statut

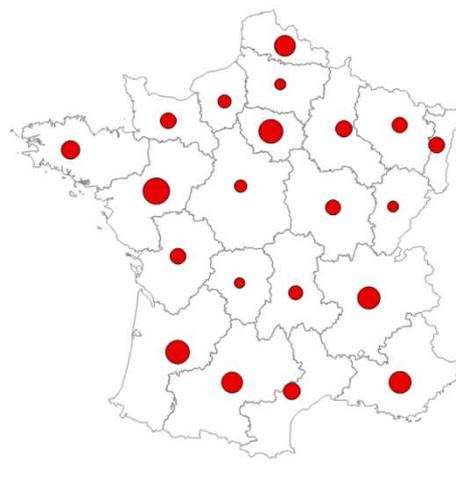


35 % des SIAE ayant répondu à notre enquête sont des ACI, 32% des AI, 22% des EI. Ces chiffres témoignent d'une bonne diffusion dans les réseaux IAE, sans recherche de représentativité.

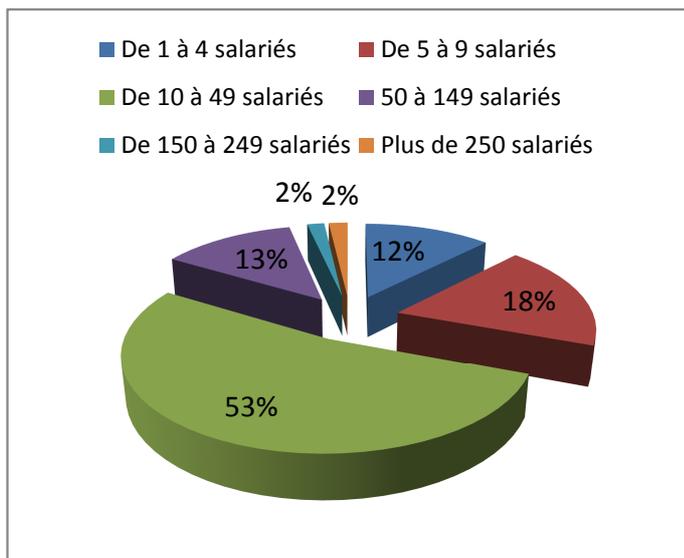
CARTE 1 Pourcentage de réponses par régions

Les régions Pays de La Loire, Ile de France et Aquitaine concentrent le plus de répondants à l'enquête. Les autres régions sont assez bien représentées, même si l'échantillon n'a pas pour vocation d'être représentatif.

Pourcentage de réponses par régions

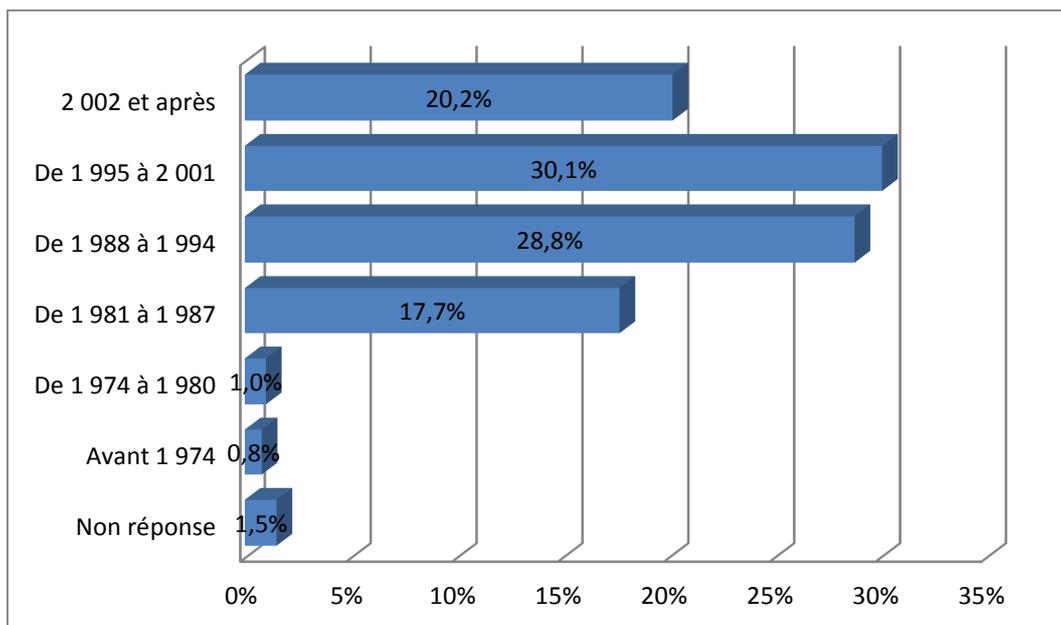


GRAPHIQUE 2 Répartition de l'échantillon par taille d'établissement



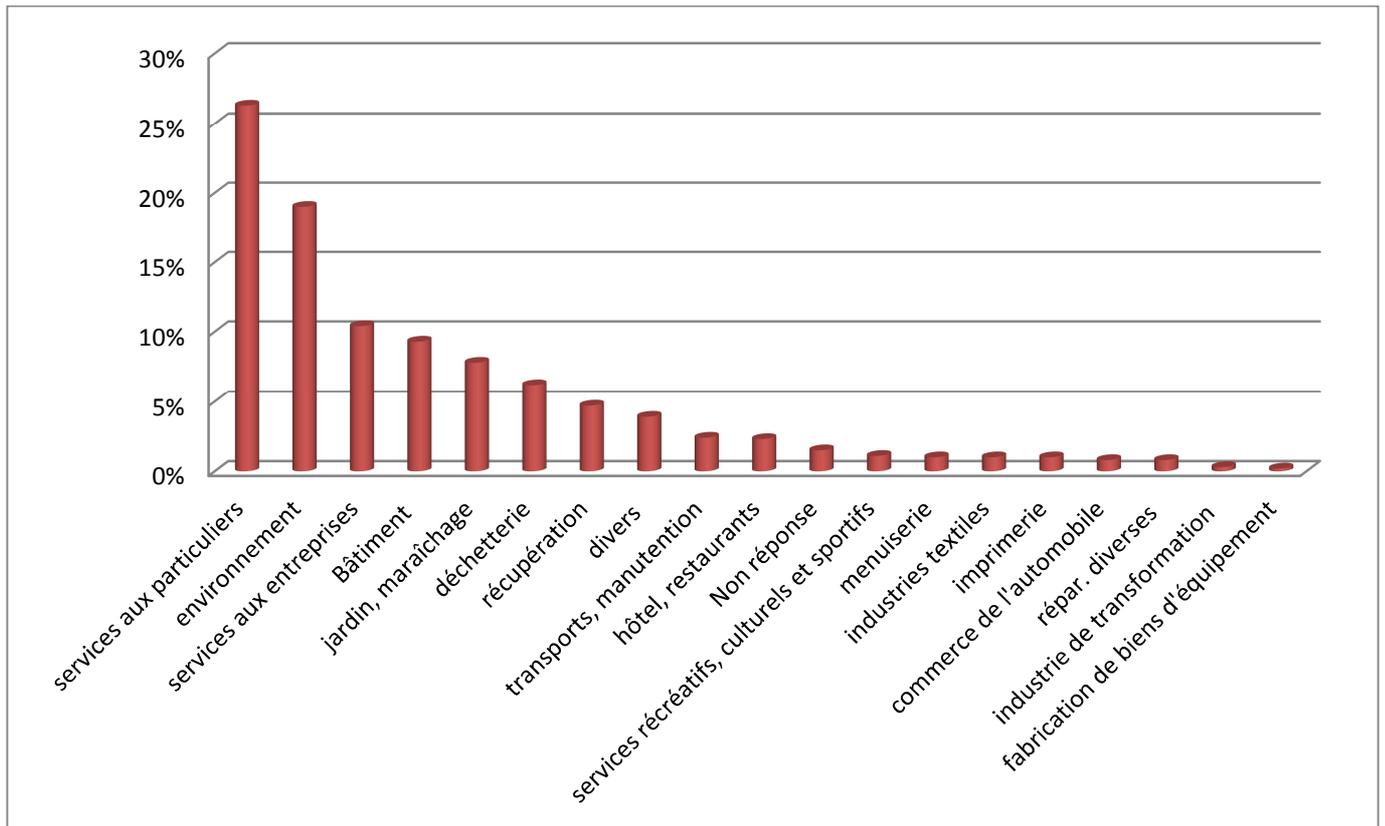
Plus de la moitié des SIAE ayant répondu à l'enquête sont des établissements de 10 à 49 salariés et un quart sont des SIAE de 5 à 9 salariés. Parmi les AI et ACI, 48% sont des établissements de 19 à 49 salariés et 21% des établissements de 5 à 9. Parmi les EI et ETTI, 61% sont des établissements de 10 à 49 salariés et 14% comprennent 5 à 9 salariés.

GRAPHIQUE 3 Répartition de l'échantillon selon leur date de création



Presque 60 % des SIAE ayant répondu sont âgées de 30 à 10 ans. En effet, l'IAE s'est développé de 1980 à 1990. En effet, en 1985, une circulaire encadre l'expérimentation des entreprises intermédiaires, futures entreprises d'insertion. En 1987, une loi officialise le statut d'AI. En 1991 les EI et ETTI sont officialisées. En 1998, la loi de lutte contre les exclusions fixe le cadre légal d'intervention de l'IAE et l'inscrit dans le code du travail. Enfin en 2005, l'arrêté du 31 août permet le conventionnement des ACI. L'âge des SIAE ayant répondu à l'enquête est bien en cohérence avec ces conventionnements, sachant que pour les SIAE les plus âgées, elles pouvaient exister avant leur conventionnement.

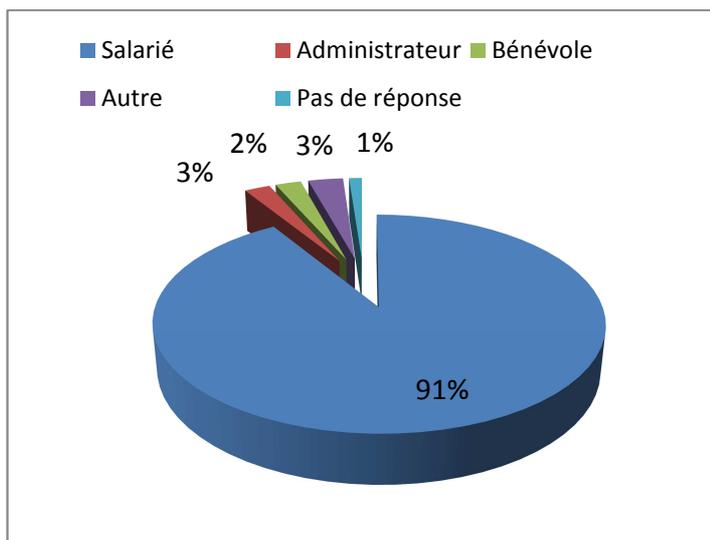
GRAPHIQUE 4 Répartition de l'échantillon par secteur principal d'activité



En très grande majorité, les répondants de cette enquête travaillent dans le secteur des services rendus aux particuliers (service de ménage, de repassage, de petit travaux, de garde d'enfant...) ainsi que dans les espaces verts.

2.1.2/ LES REpondants

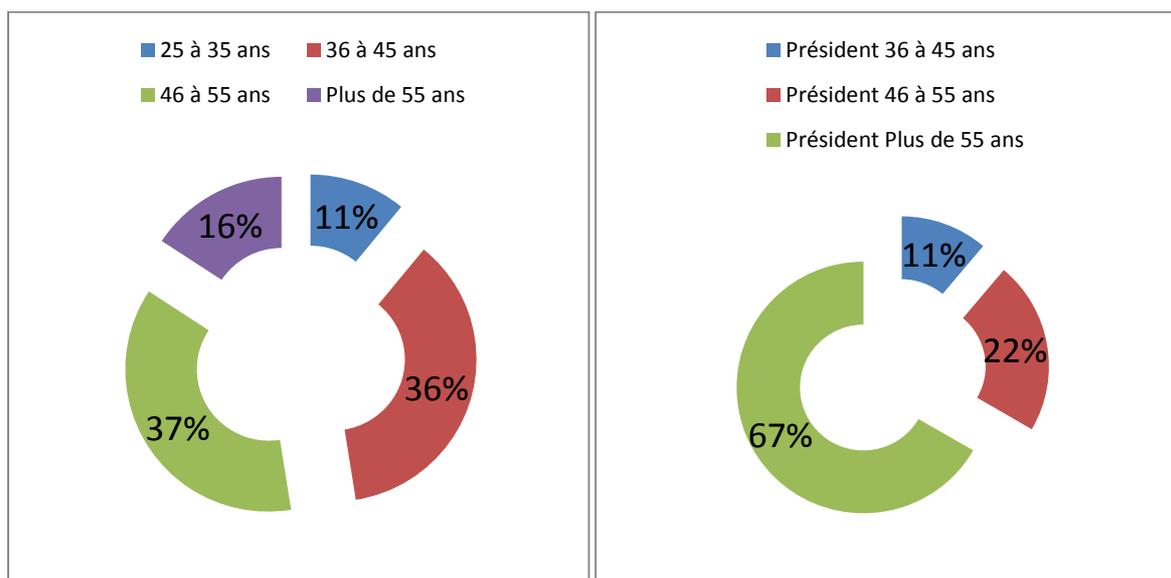
GRAPHIQUE 5 Pourcentage de répondants par type de fonctions



Dans la catégorie « Autre » se trouve les stagiaires, les mises à disposition par d'autres associations et les gérants. Parmi les salariés, il y a **72 % de directeurs** et parmi les administrateurs, on trouve **64% de présidents**. Ces chiffres révèlent que la cible de ce questionnaire et donc l'enjeu de la pérennité des SIAE a bien été compris.

2.1.3/ LES POSTES DE DIRECTEURS ET PRESIDENTS

GRAPHIQUE 6 L'âges des directeurs et présidents de SIAE



Les dirigeants sont, pour plus de 70% âgés de 36 à 55 ans. 1 dirigeant sur 6 est âgé de plus de 55 ans. Les jeunes de 25 à 35 ans représentent moins d'un quart des dirigeants.

FOCUS SUR LES BENEVOLES :

Les bénévoles dans les SIAE

Pour les AI et ACI, les bénévoles ayant répondu à l'enquête sont principalement des présidents. Cependant, ils peuvent également être trésorier ou secrétaire.

Les présidents des SIAE sont en majorité âgés de plus de 55 ans. Etre dirigeant bénévole et avoir des responsabilités demande du temps libre à consacrer à la structure. Les séniors peuvent avoir du temps, des compétences, de l'expérience à mettre au profit des structures. En effet, « 46 % des Présidents d'associations sont des retraités », selon l'étude de Viviane Tchernonog sur le « Paysage associatif français » pour le laboratoire MATISSE/CNRS¹⁴.

Les présidents sont en majorité de sexe masculin, à temps partiel car exerçant une activité à côté ou à la retraite comme expliqué ci-dessus. Ils ont, en majorité, un niveau d'étude de troisième cycle d'université. Ils ont, pour la plupart, une formation en économie gestion. Lors des entretiens, les présidents se sentent très attachés aux valeurs. « L'homme est au cœur des préoccupations », est la valeur prédominante, selon les bénévoles.

La problématique des départs à la retraite : Un engagement en retrait :

Les présidents vont également être concernés par la fin de leurs mandats dans les prochaines années, comme l'âge des présidents en témoigne. Cela pose la question de l'attractivité du secteur. De moins en moins de bénévoles s'engagent dans des fonctions à responsabilité. Il semble en effet avoir une raréfaction des bénévoles souhaitant assurer des responsabilités. Le secteur en tension et la crise économique ne permet plus de prendre des responsabilités annexes à son activité professionnelle. Fidéliser et attirer les

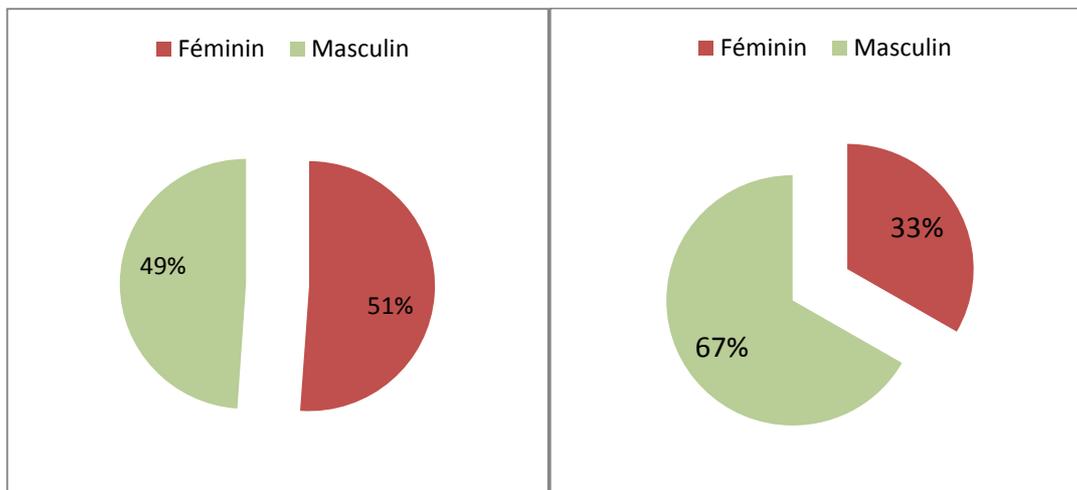
¹⁴ Le paysage associatif français : mesures et évolutions, V. Tchernonog, Matisse-CNRS, Juris éditions-Dalloz, 2007.

bénévoles devient donc problématique dans le secteur associatif en général et plus particulièrement dans l'IAE.

La transmission des postes d'administrateurs :

La question de la transmission des bénévoles n'a été que très peu traitée dans cette étude, l'étude des entretiens semi-directifs étant orientée principalement vers les directeurs de SIAE.

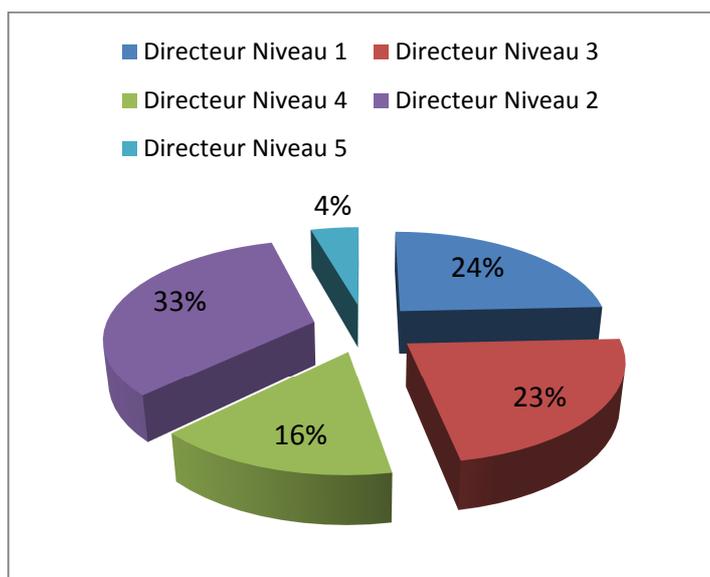
GRAPHIQUE 7 Répartition des directeurs et présidents par genre



Les dirigeants sont autant des femmes que des hommes, alors que les présidents sont pour la plupart de sexe masculin. De plus, 80% des présidents et dirigeants sont à temps complets dans la structure.

Comme expliqué dans la note méthodologique, nous avons décidé de centrer notre analyse sur les postes de dirigeants de SIAE.

GRAPHIQUE 8 Le niveau d'études des dirigeants de 46 à plus de 55 ans

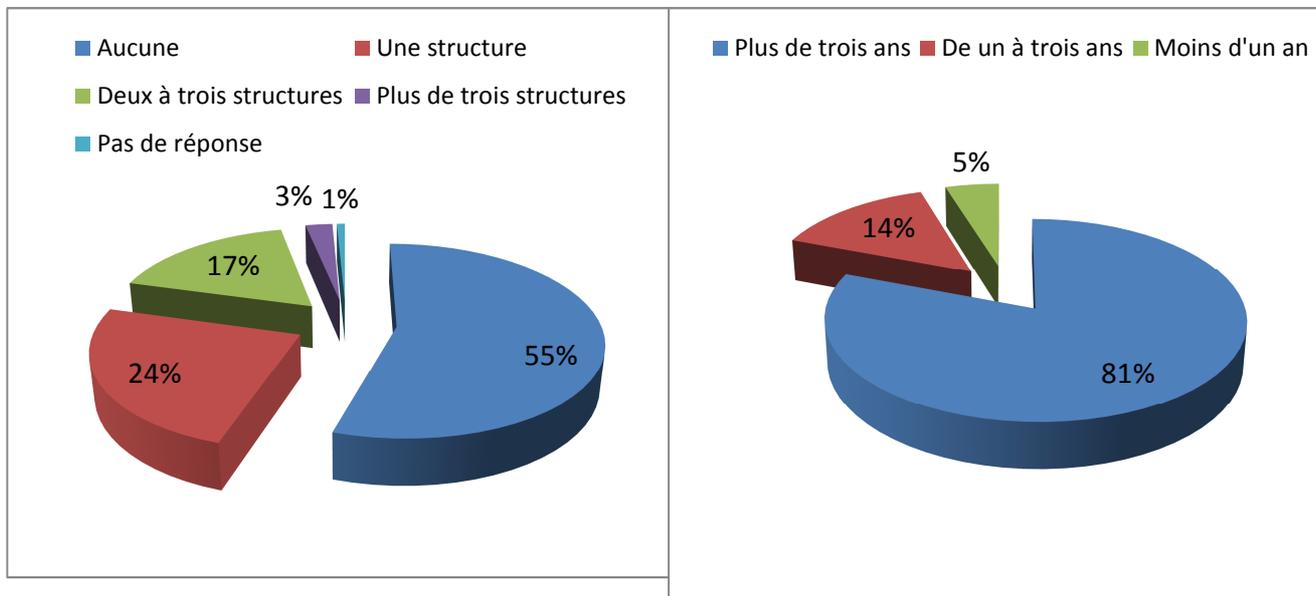


Les dirigeants ont pour la plupart un niveau licence, maîtrise (niveau 2) ou un diplôme de troisième cycle d'université (niveau 1). Ils ont pour une majorité une formation en économie gestion complétée d'une formation en sciences sociales.

Malgré l'âge de la plupart des dirigeants, il est important de relever que plus de la moitié des dirigeants n'avaient jamais travaillé dans une SIAE avant leur poste actuel.

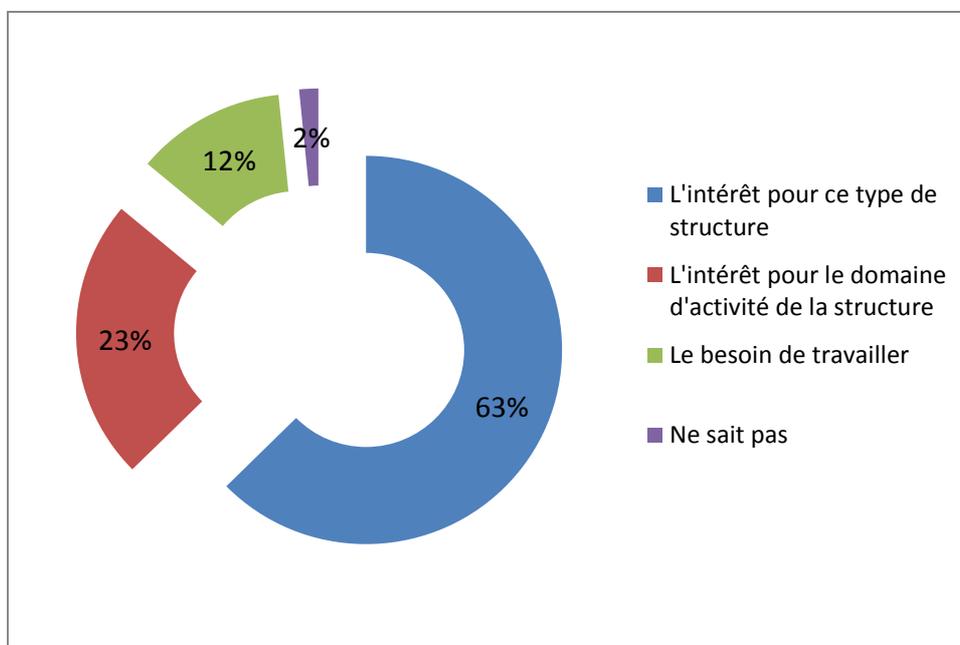
GRAPHIQUE 9 Le nombre de SIAE dans lesquelles les dirigeants ont déjà travaillé avant ce poste

GRAPHIQUE 10 L'ancienneté des dirigeants de SIAE



Plus de 4 dirigeants sur 5 sont présents dans leur structure depuis plus de trois ans.

GRAPHIQUE 11 Les principales motivations des dirigeants de SIAE



Pourquoi les dirigeants s'engagent dans une SIAE ? 60% des dirigeants ont un intérêt pour ce type de structure et plus de 20% ont un intérêt pour le domaine d'activité de la structure.

En effet, ils citent par ordre d'importance les valeurs suivantes : la lutte contre les exclusions et les discriminations (58%), l'homme (55%) et le respect et la promotion des personnes en insertion (54%). L'IAE est perçue comme un secteur qui porte des valeurs fortes.

Le CNEI (le Comité National des Entreprises d'Insertion) et l'Institut de l'Innovation et l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC (IIES) mènent en partenariat depuis janvier 2011 un projet de recherche sur les pratiques de gouvernance des entreprises d'insertion (EI), afin d'apporter un éclairage sur cette question dans le cadre d'une forte évolution du secteur. L'objectif de cette enquête est de dresser un état des

lieux des pratiques des EI en matière de gouvernance, et d'explorer les interactions entre les logiques sociales et économiques au sein des entreprises d'insertion. Pour mener à bien ce projet, les 540 adhérents du CNEI ont été contactés par téléphone entre mars et septembre 2011. Les questions portaient, en autres, sur le profil et le parcours des dirigeants salariés. Grâce à la mobilisation du CNEI, des UREI (Unions Régionales des Entreprises d'Insertion) et de la forte contribution des entreprises et de leurs dirigeants, nous avons pu collecter les réponses de 421 entreprises, soit 78% des entreprises adhérentes au CNEI.

Nous avons été sollicités par l'Observatoire National de l'ESS – CNCRES en novembre 2011 afin de dresser le portrait des dirigeants salariés âgés de 56 ans et plus.

Un cinquième (19%) des dirigeants salariés interrogés ont 56 ans et plus, soit 80 répondants. La tranche d'âge supérieure à 65 ans ne représente que 5% des cas (soit 4 répondants). La population des 56 ans et plus est largement masculine (78%), et l'est plus que l'ensemble des dirigeants toutes tranches d'âge confondues (68%).

Leur niveau de formation est très similaire à celui de l'échantillon total : 52% possèdent un diplôme supérieur ou égal à Bac+4. Un tiers (34%) ont un diplôme équivalent à Bac+2. 9% ont un CAP/BEP. Ils ont donc globalement un niveau d'éducation élevé.

Concernant la nature de leur formation (formation initiale et formation continue, les répondants ayant pu être formés à différents métiers), 44% des 56 ans et plus ont été formés aux métiers de la gestion (finance, comptabilité, marketing, vente, RH ...) (au lieu de 52% tous âges confondus), 35% d'entre eux ont été formés au travail social (moniteur éducateur, animateur, direction de structure sociale) (au lieu de 25% pour l'échantillon global) et 33% à un métier technique lié à celui de leur entreprise (au lieu de 24% pour l'échantillon global). Ils ont donc globalement un profil plus social et plus technique que gestionnaire par rapport à l'ensemble des dirigeants d'EI, tous âges confondus.

Sur le plan de l'expérience professionnelle, 70% des 56 ans et plus ont travaillé auparavant dans une entreprise privée à but lucratif (ce qui signifie que 30% n'y ont jamais travaillé) ; inversement, 65% des répondants de la tranche d'âge étudiée ont travaillé auparavant dans une organisation de l'ESS, 35% n'ayant donc jamais travaillé dans l'ESS avant. Ces chiffres sont similaires sur l'échantillon global. En revanche, il est intéressant de constater que près d'un tiers (32%) des 56 ans et plus ont travaillé dans une structure publique auparavant, alors que ce n'est le cas que dans 19% des cas toutes tranches d'âges confondues.

Les 56 ans et plus seraient un peu plus engagés dans la vie associative que l'échantillon global, puisque 56% remplissent un mandat d'élu dans au moins une association, au lieu de 47% de la totalité des répondants.

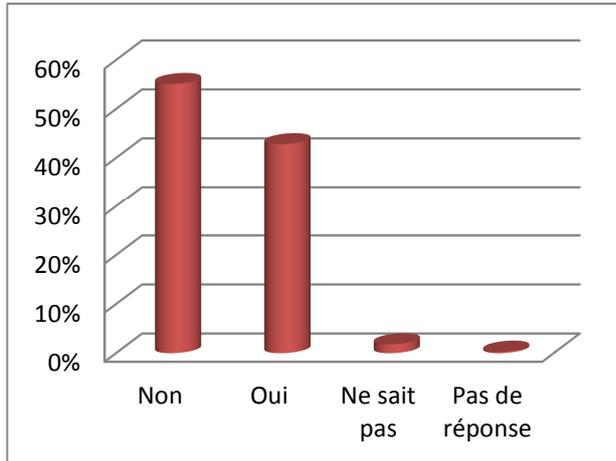
Enfin, sur la question du salaire, les 56 ans et plus seraient légèrement mieux rémunérés que l'ensemble des répondants, puisque 51% des répondants sur la tranche d'âge étudiée ont une rémunération brute annuelle (fixe + variable, hors dividendes) inférieure à 40 000€ (au lieu de 60% sur l'échantillon global), 32% auraient une rémunération comprise entre 40 000€ et 70 000€ (au lieu de 28% sur l'échantillon global) et 5% gagnent plus de 70 000€ (contre 4%). 11% des répondants n'ont pas souhaité répondre à cette question.

Julie Rebattet, ESSEC – IIES (Institut de l'innovation et de l'Entrepreneuriat Social), décembre 2011.

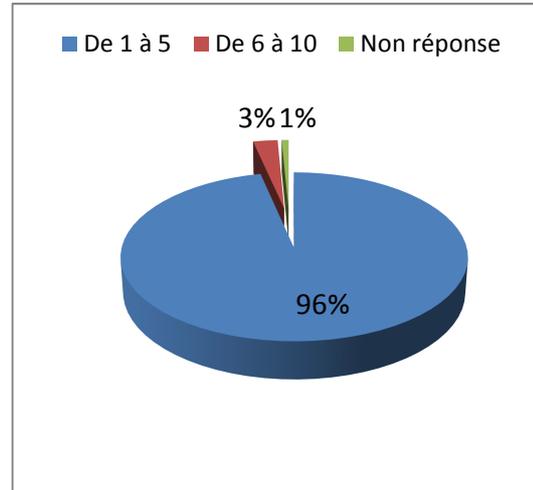
2.2/ CARACTERISTIQUE DES DEPARTS A LA RETRAITE

Moins d'une SIAE sur deux (43%) est concernée par les départs à la retraite des effectifs permanents dans les 5 ans à venir.

GRAPHIQUE 12 Votre établissement sera-t-il touché par les départs en retraite de ces effectifs permanents dans les 5 ans à venir ?

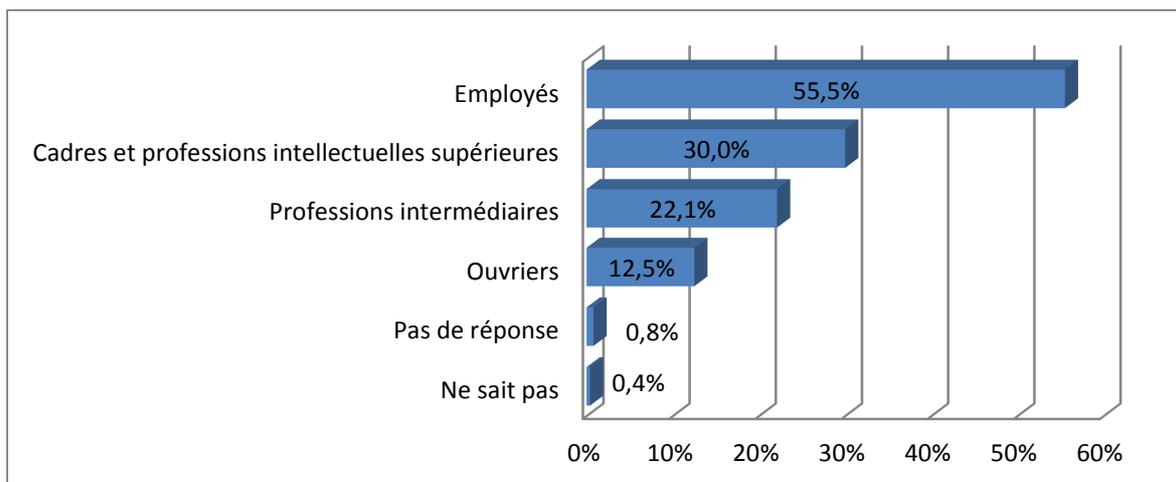


GRAPHIQUE 13 La proportion des départs à la retraite



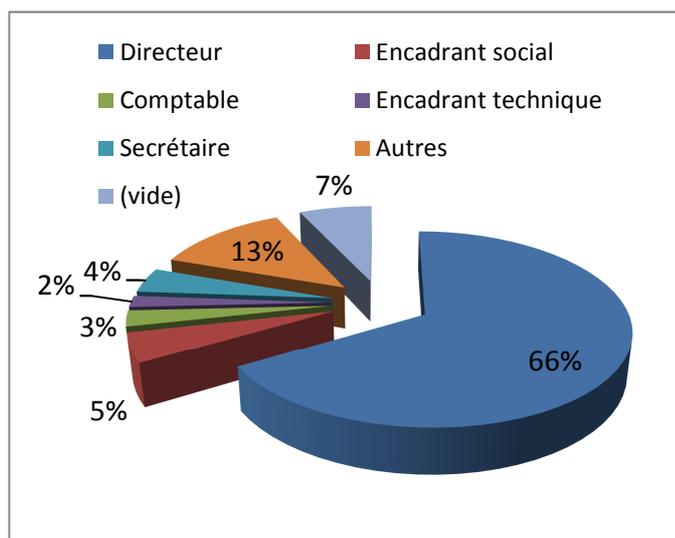
Dans plus de 96 % des établissements touchés par les départs à la retraite, les départs concernent 1 à 5 salariés dans la structure. Par statut, ce sont dans les ACI, puis les EI et les AI pour lesquelles la proportion des départs à la retraite sera la plus importante. En effet, 36% des AI et 26 % des EI et AI prévoient le départ la retraite de 1 à 5 salariés. Par taille, ce sont les structures de 10 à 49 salariés qui seront les plus touchées par les départs à la retraite de 1 à 5 salariés (56%). Il est important de relever que presque 10% des SIAE de très petites tailles (1 à 4 salariés) seront touchés par les départs à la retraite de 1 à 5 salariés, ce qui constitue une part importante de leurs effectifs.

GRAPHIQUE 14 A quelle catégorie socioprofessionnelle ces départs à la retraite correspondent-ils ?



Les départs à la retraite concernent plus d'un employé sur deux et plus d'un cadre et profession intellectuelle sur trois. Se pose alors la question de la pérennité des structures et des fonctions supports et d'encadrement des salariés en insertion.

GRAPHIQUE 15 Les départs à la retraite selon les métiers exercés



Parmi les départs à la retraite des salariés permanents, la majorité porte sur des fonctions supports (direction 66%, comptabilité et secrétariat 7%). Les postes d'encadrement (social et technique) ne sont que très peu concernés (7%).

Toutes les SIAE sont concernées quelques soient leur date de création. L'âge moyen des structures touchées par les départs à la retraite est de 17 ans. Les ACI touchés ont en moyenne 15 ans, les AI 21 ans, les EI 15 ans, les ETTI 14ans, les GEIQ 13ans et les régies de quartier 15 ans.

Une SIAE sur deux est concernée par les départs à la retraite d'un à 5 salariés. Comment appréhendent-elles ce constat et quelles stratégies mettent-elles en place pour y faire face?

2.3/ APPREHENSION DES DEPARTS A LA RETRAITE

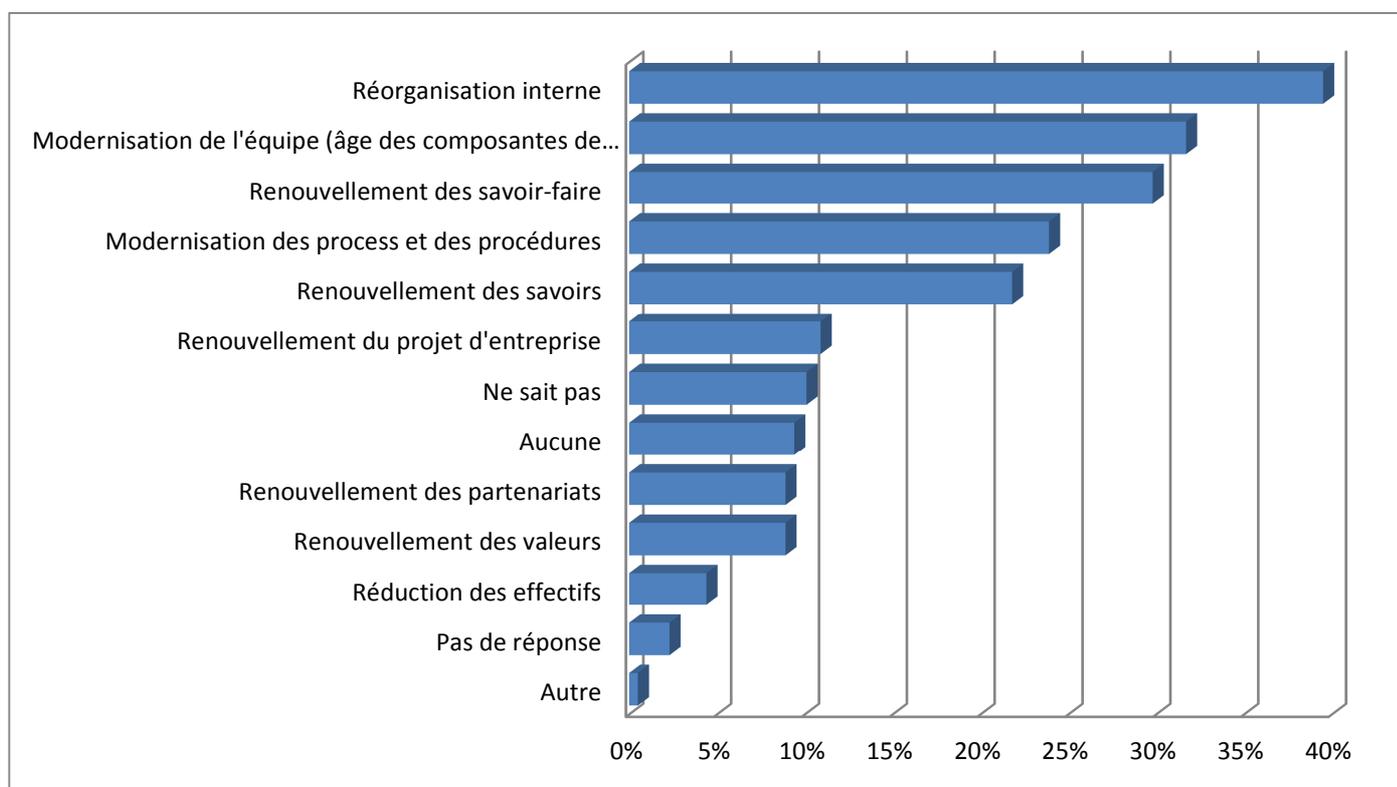
GRAPHIQUE 16 Les principaux risques des départs à la retraite



Perte de savoir-faire et difficultés de recrutement sont les principaux risques énoncés par les SIAE face aux départs à la retraite. Les principaux risques cités dans la précédente enquête sur les entreprises de l'ESS étaient la perte de savoirs et savoir-faire et les difficultés de recrutement. Les SIAE ou les entreprises de l'ESS semblent donc définir les mêmes risques concernant les départs.

A contrario, 23 % de SIAE considèrent que les départs à la retraite n'engendrent pas de risques spécifiques. Ces SIAE sont pour une sur deux des structures de petites tailles (10 à 49 salariés) et majoritairement (30%) dans le secteur des services rendus aux particuliers.

GRAPHIQUE 17 Les principales opportunités des départs à la retraite



Presqu'une SIAE sur deux voit dans les départs à la retraite une opportunité de réorganisation interne.

97% des établissements touchés par les départs à la retraite ont identifié au moins une opportunité liée aux départs à la retraite, 83% au moins un risque. Nous remarquons sur les savoirs faire, les savoirs et les valeurs ont été identifiées à la fois comme des risques et des opportunités.

TABLEAU 1 : Les aménagements de fin de carrière

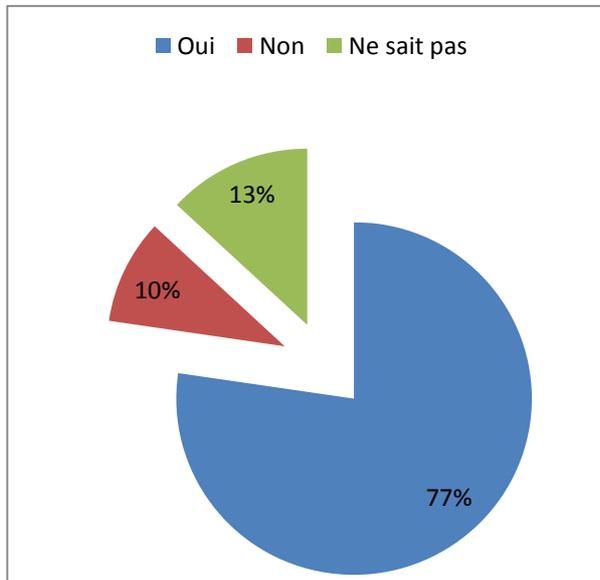
Aucun	57,1%
Amélioration des conditions de travail	16,1%
Développement du tutorat	13,2%
Dispositif de maintien dans l'emploi	13,0%
Accès à la formation des séniors	8,6%
Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles	6,8%
Incitation à la poursuite du travail	5,4%

Cumul emploi retraite	5,0%
Aménagement de fin de carrière et de la transition entre activité et retraite	3,9%
Non réponse	3,9%
Temps partiel	3,3%
Autre	1,0%
Recours aux départs anticipés à la retraite	0,8%
Télétravail	0,5%

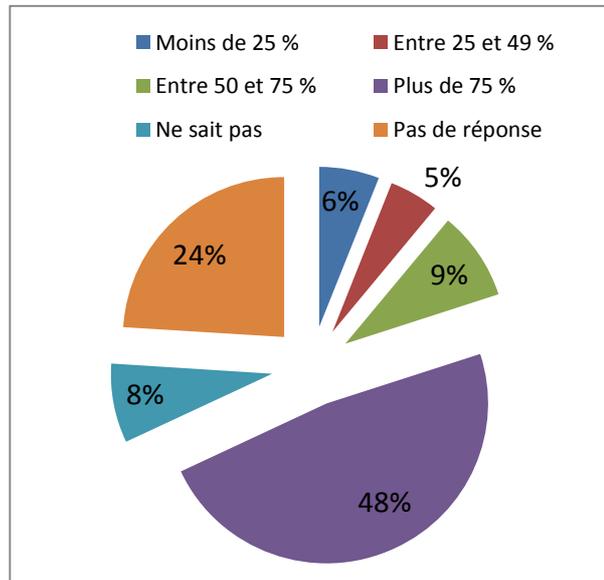
Plus d'une SIAE sur deux n'a prévu aucun aménagement de fin de carrière et peu envisagent de faire appel à des dispositifs existants (tutorat, temps partiels...)

2.4/ ANTICIPATION DES DEPARTS A LA RETRAITE

GRAPHIQUE 18 Votre établissement a-t-il prévu de remplacer les départs à la retraite qui s'annoncent?



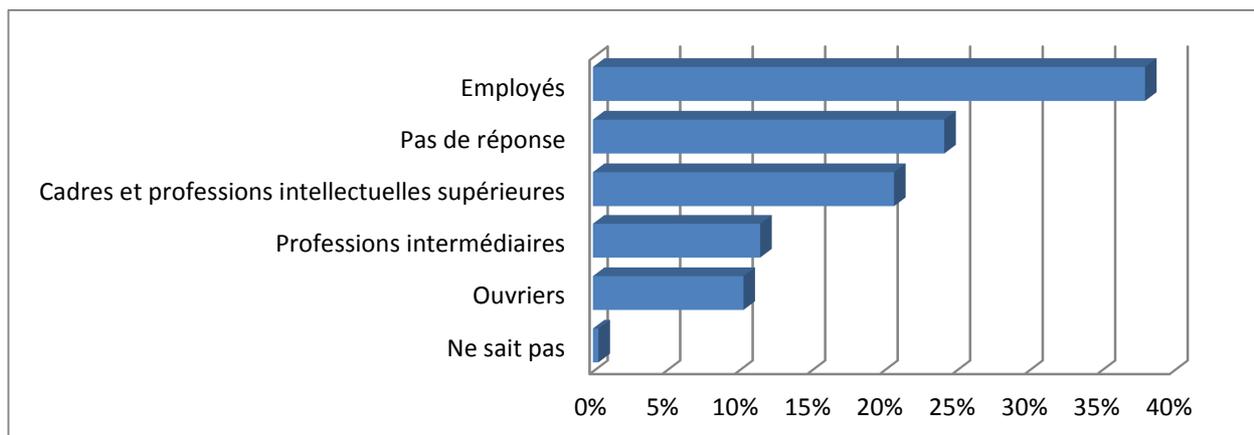
GRAPHIQUE 19 Dans quelles mesures les départs à la retraite seront-ils remplacés ?



Parmi l'ensemble des SIAE touchées **77% envisagent de remplacer les départs à la retraite qui s'annoncent**. 13 % ne savent pas s'ils remplaceront les départs à la retraite. L'incertitude est assez importante sur le maintien des emplois dans les SIAE. Ceci peut-être expliqué par un secteur en tension actuellement, comme les dirigeants de SIAE interrogés nous l'ont spécifié. La précédente étude sur l'ESS montrait que 93% envisagent de remplacer en totalité ou en partie les départs à la retraite. Ce chiffre montre que l'IAE est davantage dans l'incertitude notamment économique et prévoit dans une moindre mesure de remplacer ces départs.

Parmi les SIAE ayant prévu de remplacer les départs à la retraite, plus d'une SIAE sur deux envisagent de renouveler les trois quart des postes. Pour la moitié restante, les départs seront peu remplacés.

GRAPHIQUE 20 A quelles Catégories Socio- Professionnelles ces renouvellements correspondent-ils ?



Les renouvellements correspondent en priorité aux postes d'employés et de cadres et professions intellectuelles. En effet, comme nous l'avons déjà vu les départs à la retraite concernent principalement ces catégories, il est donc conforme au constat observé. Un nombre important de SIAE n'ont pas répondu à cette question, peut-être parce qu'elles ne connaissent pas les CSP concernées.

2.5/ PREPARATION DES DEPARTS A LA RETRAITE

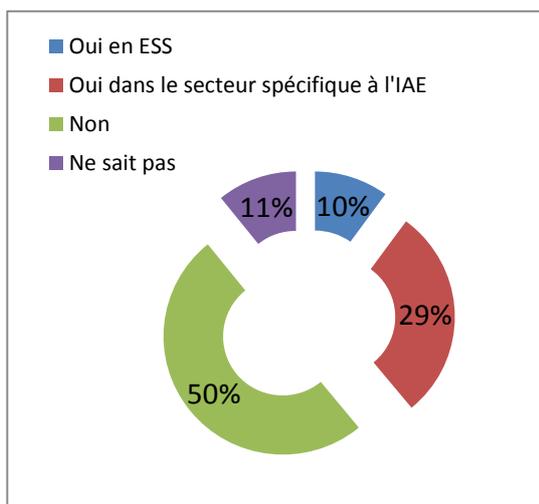
TABEAU 2 : Quelles dispositions envisagez-vous de mettre en œuvre pour faire face aux départs en retraite?

Organiser la montée en compétence des équipes salariées	43%
Recruter de nouvelles personnes en CDI	36%
Pérenniser les contrats précaires (CAE, CDD...)	11%

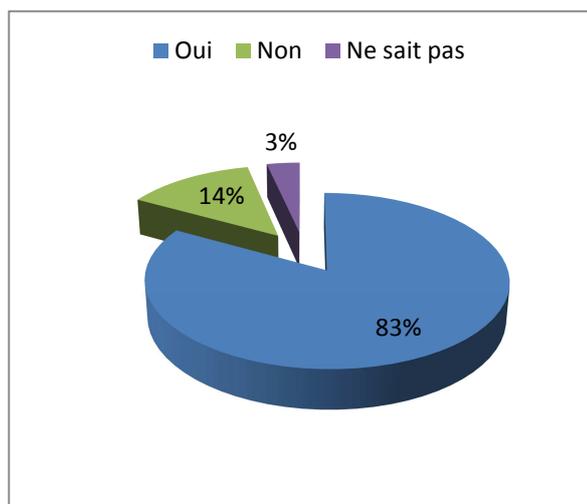
Parmi les SIAE touchées par les départs à la retraite, les principales dispositions envisagées sont d'organiser la montée en compétence et de recruter de nouvelles personnes en CDI.

Les deux dispositions principales envisagées pour faire face aux départs à la retraite sont le recrutement externe ou le recrutement interne. Le recrutement interne est davantage envisagé. (43%)

GRAPHIQUE 21 Favorisez-vous le recrutement de personnes ayant une formation en ESS ou en IAE ?



GRAPHIQUE 22 Travailler dans une SIAE nécessite-t-il des compétences particulières ?



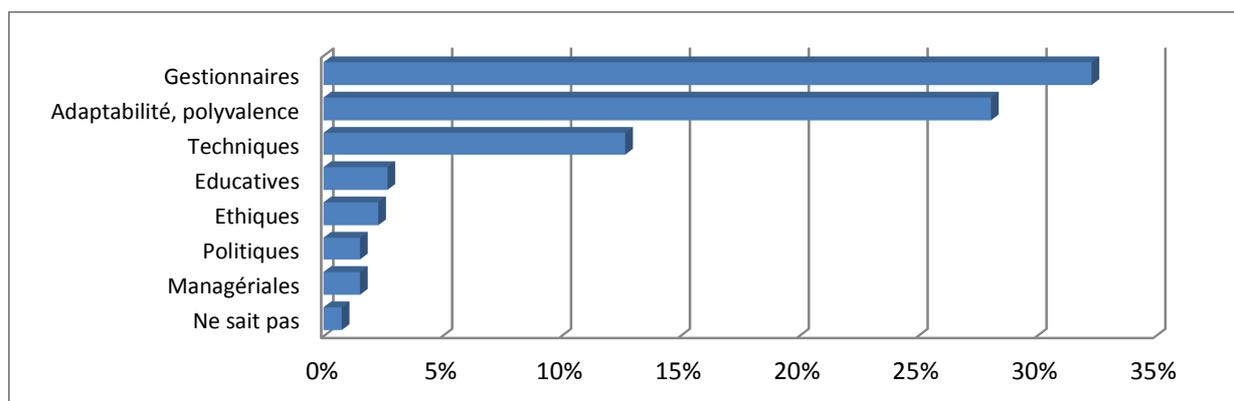
L'étude sur les besoins en emplois face aux départs à la retraite dans l'ESS montrait que les entreprises de l'ESS ne favorisaient pas le recrutement de jeunes ayant une formation en ESS. Cette même question a été posée aux SIAE et la moitié ne se tournera pas vers ces formations.

Depuis maintenant quelques années, les formations spécialisées dans l'Insertion par l'Activité Economique se sont multipliées au sein des universités et autres établissements d'enseignement supérieur. Les réseaux de l'IAE se sont également mobilisés en développant des formations. Ces nouvelles formations IAE sont-elles en adéquation avec les connaissances et les compétences demandées par les structures ? Au vu du graphique, il semblerait que l'adéquation ne soit pas évidente.

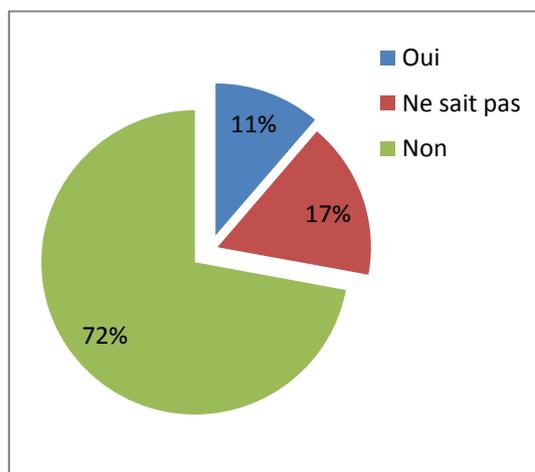
Cependant, un responsable d'une formation spécifique à l'IAE¹⁵ a pu être auditionné dans le cadre de cette étude pour confronter ce résultat. Cette formation a une double compétence : former à l'accompagnement des publics vers l'emploi et former au management des structures d'insertion. La formation a été montée avec les réseaux de l'insertion et du travail protégé. L'insertion des étudiants après ce diplôme est excellente. Les étudiants trouvent très rapidement du travail dans les SIAE. Se pose alors la question de la connaissance de ces formations par les SIAE.

Quatre SIAE sur cinq estiment que travailler dans l'IAE nécessite des compétences particulières. Les compétences en gestion, l'adaptabilité et les compétences techniques sont les principales citées. Lors des entretiens avec les dirigeants la notion d'adaptabilité a également été très citée. En effet, du fait du turnover important des salariés en insertion, les salariés permanents doivent s'avoir s'adapter et être polyvalents.

GRAPHIQUE 23 Les principales compétences particulières nécessaires à l'IAE



GRAPHIQUE 24 Votre établissement a-t-il besoin d'être accompagné dans la gestion du renouvellement des équipes ?



Nous constatons ici et dans les différents entretiens menés, que les SIAE déclarent ne pas avoir besoin d'accompagnement pour la gestion du renouvellement des équipes. Dans les structures de l'ESS 85% déclaraient ne pas avoir besoin d'accompagnement. Ceci est-il dû à un manque de connaissance des formes d'accompagnement possible ou à la volonté de gérer le renouvellement des équipes de façon autonome ? Les réseaux de l'IAE interrogés alertent par ailleurs, pour certains, sur la difficulté à identifier un repreneur ou dirigeant apte à gérer mais aussi faire perdurer les valeurs et les compétences particulières de la SIAE.

Presque la moitié des SIAE est concernée par les départs à la retraite des effectifs permanents dans les 5 ans à venir. Parmi l'ensemble de celles-ci **77% envisagent de remplacer les départs à la retraite qui s'annoncent**. Comment vont-elles faire ce passage de relais ? La transmission est-elle prévue dans ces structures ?

¹⁵ Master management des organisations sanitaires et sociales à l'Institut Supérieur d'Administration et de Management de Nancy : M. MEYER.

3/ ORGANISATION DE LA TRANSMISSION

Les enjeux liés aux départs à la retraite engagent nécessairement de penser à la transmission comme une problématique à part entière.

3.1/ CARACTERISTIQUE DE L'ECHANTILLON

Cette partie repose sur deux sources : des entretiens semi-directifs avec des dirigeants de SIAE et les questions posées aux SIAE.

3.1.1/ LE PROFIL DES SIAE INTERROGÉES

Même si nous n'avons pas un échantillon représentatif, les SIAE interrogées ont des secteurs d'activité, des régions d'implantation, des tailles et des dates de création différents (voir note méthodologique).

TABLEAU 3 Les SIAE interrogées lors des entretiens semi-directifs

Entreprise/ Date de création	Région	Contact	Nombre de salariés	Activité principale	Statut
AART 1987	Rhône-Alpes : Albertville	M. Jean-Pierre SAINT GERMAIN dirigeant fondateur	200 salariés dont 80 en insertion	Environnement, santé action sociale	EI SCOP
OASURE 2008	Rhône Alpes : Saint Juste Saint Rambert	M. Jean- Jacques RAYMOND directeur	11,3 salariés dont 6 en insertion	Agronomie	EI SARL
ASPI 1992	Languedoc Roussillon : Ales	M. Bernard ROUHAUD directeur	22 salariés dont 12 en insertion	Santé, action sociale, service aux personnes	Association ACI
GRAND SAUVOY 1920	Lorraine : Nancy	M. Morel directeur général et gérant de l'EI	90 salariés permanents	Restauration, hébergement	Association ACI EI
ELITS PROPLETE	Lyon : Rhône- Alpes	Mme Moyroud : cogérante de l'EI	42 ETP : 24 ETP en insertion, 18 permanents	Nettoyage	EI SARL, SCOP

AAAA	Tours : Centre	M. A : directeur de l'emploi et de la formation	275 salariés dont 145 en insertion	Espaces verts, bâtiment	Association chantier d'insertion
SITA REBOND	Ile de France	M. Lacombe	300 salariés dont 250 en insertion	Environnement	EI ETTI
REGIE PLUS	Rhône- Alpes	M. Michaël Biehler	48 salariés dont 8 en insertion	Nettoyage, Médiation sociale	RQ
TAA	Picardie	M. Ghislain Douchet : ancien directeur général	30 permanents et 150 ETP en insertion	Plusieurs	Ensemblier

3.1.2/ LE PROFIL DES DIRECTEURS DE SIAE INTERROGES

TABLEAU 4 Le profil des directeurs de SIAE interrogés

Structure	Sexe/ Age	Formation	Parcours professionnel	Premier poste de direction	Missions actuelles de la personne rencontrée	Relation avec salariés en insertion	Premier poste dans ce secteur
AART	masculin 59 ans	littéraire	éducateur spécialisé	oui	Diverses	oui	non
OASURE	masculin 55 ans	ingénieur métallurgie	industrie	oui	Diverses	oui	oui
ASPI	masculin 59 ans	bancaire	finance	non	Diverses	oui	non
GRAND SAUVOY	masculin	éducateur spécialisé	travailleur social, chef de service, directeur d'association	non	Diverses	peu	non
ELITS PROPRETE	féminin 42	psychologie	SIAE	oui	Diverses	oui	non
AAAA	masculin 56	industrie	industrie, centre d'aide par le travail	oui	Diverses	oui	non
SITA REBOND	masculin 48 ans	économie gestion sport	gestion sport, associatif	non	Diverses	oui	oui
REGIE PLUS	masculin 46 ans		association	oui	Diverses	oui	non
TAA	masculin	industrie	industrie	non	Diverses	oui	non

En amont de la définition de ce qu'est « la transmission » pour les SIAE, il semble nécessaire de définir le profil des dirigeants de nos entretiens afin de mieux appréhender la problématique de la transmission. Les dirigeants qui ont été interrogés n'ont pas un profil homogène. Ils ont entre 40 et 60 ans. Ils sont, pour la plupart, de sexe masculin et ils ont des formations très hétérogènes : de la psychologie aux lettres. Ils ont un niveau d'étude allant de sans diplôme au master et des parcours professionnels assez singuliers. Leurs missions sont très diverses. Ils doivent gérer l'ensemble de la structure. Ils doivent savoir s'organiser entre une logique économique et sociale. Une étude de l'IRIS¹⁶ définit les six fonctions principales des dirigeants de SIAE :

- Pilotage stratégique du projet de la SIAE
- Management, gestion des ressources humaines et communication interne
- Gestion administrative, économique, financière, logistique...
- Développement des parcours socioprofessionnels
- Maintien et Développement de l'activité économique
- Partenariat

Les notions d'adaptabilité et de polyvalence sont énoncées lors de nombreux entretiens et semblent les principales qualités requises pour les directeurs de SIAE.

Nous avons ciblé **deux profils de dirigeants** :

- Les dirigeants fondateurs et dirigeants présents depuis plus de 5 ans (AART, Grand Sauvoy, Elits propreté) ;
- Les repreneurs, les nouveaux dirigeants arrivant dans la structure (Oasure, Aspi, AAAA, Régie plus, TAA).

Les dirigeants fondateurs :

Les dirigeants fondateurs sont pour un grand nombre autodidactes. Ils sont arrivés dans le secteur de l'IAE assez tardivement. Pour la plupart, il s'agit de leur premier poste dans ce secteur mais pas de leur premier poste de direction. Certains ont découvert l'IAE par hasard, d'autres ont spécifiquement choisi ce métier pour ses valeurs. Beaucoup ont été travailleurs sociaux dans leur jeunesse. Ils n'ont pas de formation spécifique à la fonction de direction, et son arrivés à leur poste par promotion interne.

« J'avais besoin de me sentir utile pour l'Homme. »

Les nouveaux dirigeants :

Les nouveaux dirigeants ont pour la plupart découvert ce secteur par hasard, par envie de changement. Certains travaillaient dans un autre secteur et se sont réorientés dans l'IAE pour donner du sens à leur travail.

¹⁶ « L'Insertion par l'Activité Economique Un Métier », 2001 Collection Repère – Les Cahiers d'IRIS – Edition CARIF Poitou-Charentes.

« Je n'avais plus d'espoir de progresser dans ma société, j'avais envie de changer de secteur. **C'était un challenge**». « Les marchés servent à enrichir les dirigeants. Le problème était celui que l'on rencontre aujourd'hui avec la crise. J'ai décidé de partir dans le secteur de l'IAE, c'est un **choix personnel**, un choix de **conviction**. »

« Ce fut une opportunité, j'aime découvrir de nouveau secteur. Mon **double profil** : gestion de structure privée et associative, a intéressé. »

Ils ont un profil plus gestionnaire que leurs prédécesseurs, en corrélation avec la professionnalisation du secteur de l'IAE et donc le besoin de gestion de plus en plus important du secteur, faisant appel à des compétences de plus en plus complexes.

3.2/ TYPOLOGIE ISSUE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

La série d'entretiens effectués auprès des SIAE nous oriente vers la typologie suivante :

- Type de structure 1 : la transmission est préparée et formelle : celle-ci est préparée depuis en moyenne 2 ans.
- Type de structure 2 : la transmission est non préparée, intuitive et informelle : dans ce cas, l'engagement volontaire et militantisme sont des facteurs de réussite de la transmission.

Type de structure 1 : transmission préparée, formelle : structure active face à la transmission	AART	Grand Sauvoy	Elits propreté	Sita rebond	Régie plus
Type de structure 2 : transmission non préparée intuitive informelle : structure passive face à la transmission	Oasure	Aspi	AAAA	TAA	

Quand la transmission est effectuée de manière formelle, elle passe souvent par des outils écrits et de proximité. Les anciens dirigeants, avant de quitter leurs fonctions, définissent les compétences à transmettre, le calendrier de cette transmission, cherchent leurs successeurs et organisent la transmission via différents outils. Afin de faciliter l'entrée dans la structure de leurs successeurs, ils s'entourent dans la gestion de la structure pour qu'une meilleure répartition soit effectuée. Les dirigeants partant à la retraite sont moins inquiets, ils ne parlent pas de risques. La transmission est organisée à l'avance et les anciens terminent ainsi leurs carrières dans de bonnes conditions, tout en apprenant aux nouveaux. Ceux-là se sentent intégrés dans la structure.

Quand la transmission se réalise de manière informelle, elle passe souvent par l'oral. Aucun document n'est mis en place. Comme nous le verrons par la suite, les moyens financiers et le manque de temps sont mis en avant. Les nouveaux arrivants ne savent pas définir leurs besoins d'accompagnement. La plupart des anciens dirigeants n'ont pas quitté la structure. Le lien entre le nouveau et l'ancien dirigeant perdure au-delà de la transmission. On peut se demander si ces conditions sont bonnes pour la reprise. Le nouveau directeur se sent-il à part entière directeur de la structure ?

3.3.1/ DEFINITION ET ENJEUX

Les personnes qui quittent les SIAE, sont expérimentées et ont mémorisé une somme importante de connaissances, tant sur le secteur de l'IAE que sur le fonctionnement d'une structure. Il s'agit là d'une richesse dont les structures ne peuvent se passer sans risque. Cette perte de savoirs et de savoirs faire peut être un risque important mesuré à la suite d'un arrêt maladie ou autre arrêt de travail qui les a alerté brutalement sur l'importance de la transmission. Celle-ci est l'assurance d'une continuité dans le traitement des dossiers et dans la conservation des savoirs à la suite du départ du directeur. La pérennité de la structure est en jeu. Certains directeurs précisent que cette problématique est plus importante dans l'IAE car ce secteur est aujourd'hui fortement fragilisé et qu'il faut travailler sur cette question afin de ne pas le mettre plus en péril.

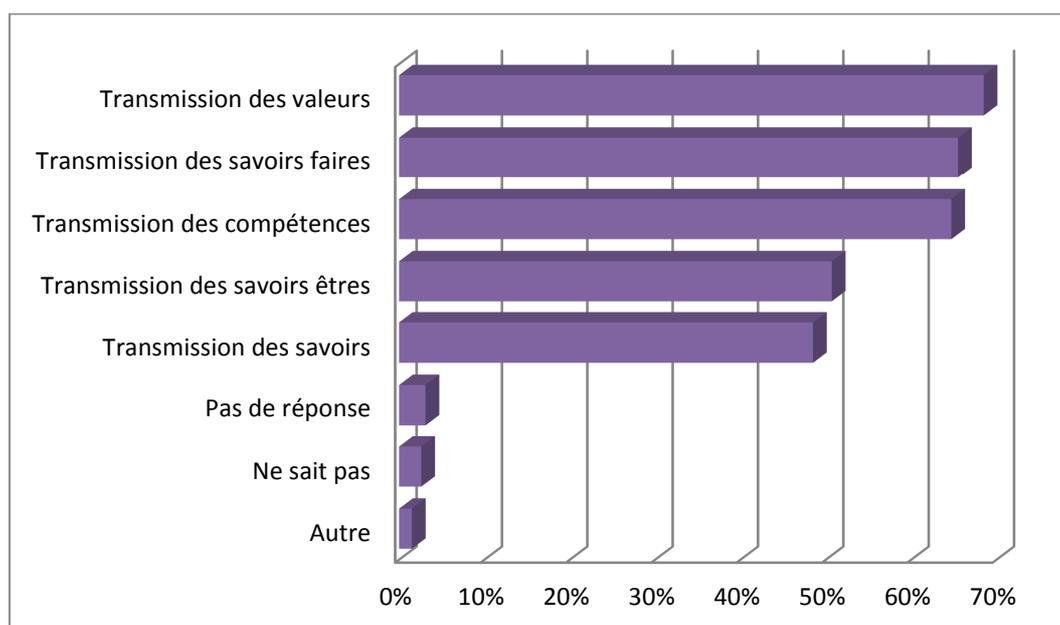
« Le tissu économique des territoires est souvent affaibli car les approches de la transmission ne sont pas suffisamment abordées. »

Certains pensent également que la transmission est plus difficile dans l'IAE que dans l'ESS, car les projections sont impossibles dans ce secteur dû au contexte économique difficile.

A la question, « *quelle est la définition de la transmission pour vous ?* », les réponses des SIAE sont très hétérogènes. En effet, elles abordent tantôt les objectifs de la transmission, tantôt les enjeux, les outils/méthodes (tutorat, formation, stage, mise en situation...), ou encore les éléments à transmettre (compétences, valeurs...).

Il est intéressant d'étudier la sémantique utilisée : partage, échange, apprendre, comprendre, inculquer, don, legs, appréhension, connaissance, communication... Nous pouvons voir ici que la transmission n'est pas appréhendée de la même manière, mais que le lien à l'autre, l'humain, est la base et est au centre de toute action de transmission.

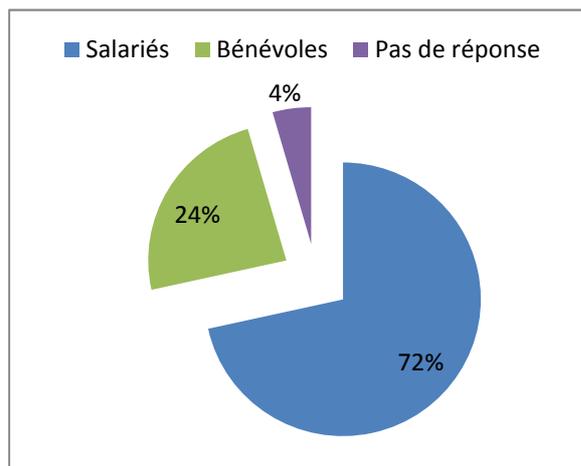
GRAPHIQUE 25 Sur quoi porte la transmission dans votre établissement ?



68 % des SIAE déclarent que la transmission, dans leurs établissements, porte en premier lieu sur les valeurs, vient ensuite la transmission des savoirs faire, des compétences, des savoirs-être et des savoirs avec respectivement 65%, 64%, 5% et 48 %. Lors des entretiens, les transmissions portent dans la plupart des cas sur les compétences et savoirs. Cependant, certains directeurs de SIAE interrogés précisent l'importance des valeurs :

« Il est impossible de travailler dans l'IAE sans les valeurs de celle-ci. On peut les acquérir au fil du temps, mais ces valeurs sont indispensables ».

GRAPHIQUE 26 A qui s'adresse la transmission dans votre établissement ?



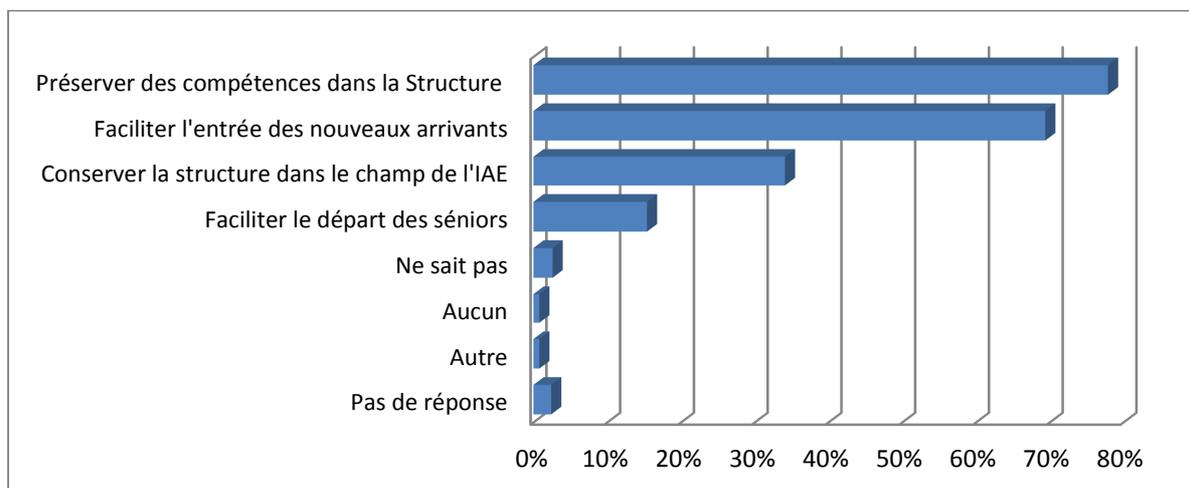
La transmission s'adresse majoritairement aux salariés. 24% des SIAE déclarent que la transmission s'adresse aux bénévoles. Pourtant les présidents des structures ayant répondu sont pour presque 70 % âgés de plus de 55 ans. Certaines structures ont défini un âge maximum pour être administrateur. La question de la transmission chez les bénévoles est également cruciale pour les AI et ACI pour la continuité des activités.

Dans l'enquête en ligne, le classement par ordre d'importance de l'objet de la transmission est le suivant :

- | | |
|------------------|----------------------|
| 1) Valeurs, | 5) Projet collectif, |
| 2) Compétences, | 6) Connaissances, |
| 3) Savoir-faire, | 7) Réseaux, |
| 4) Savoir-être, | 8) Projet politique. |

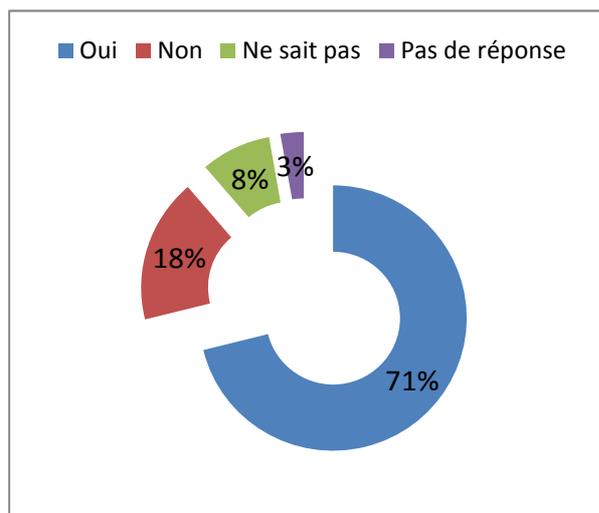
Les valeurs et les compétences sont les principaux sujets de transmission qui ressortent pour les SIAE.

GRAPHIQUE 27 Les enjeux de la transmission



Préserver les compétences dans la structure et faciliter l'entrée de nouveaux arrivants sont les deux enjeux principaux de la transmission selon les SIAE. Nous constatons, comme énoncé dans les risques des départs à la retraite, que les savoirs faire donc les compétences des seniors sont un enjeu fort de la transmission. Conserver la structure dans le champ de l'IAE est un enjeu davantage énoncé par les EI (46%). En effet, les EI sont assez autonomes vis-à-vis des financements publics, ces entreprises peuvent donc basculer dans le champ de l'économie classique en étant rachetée après un départ à la retraite d'un dirigeant.

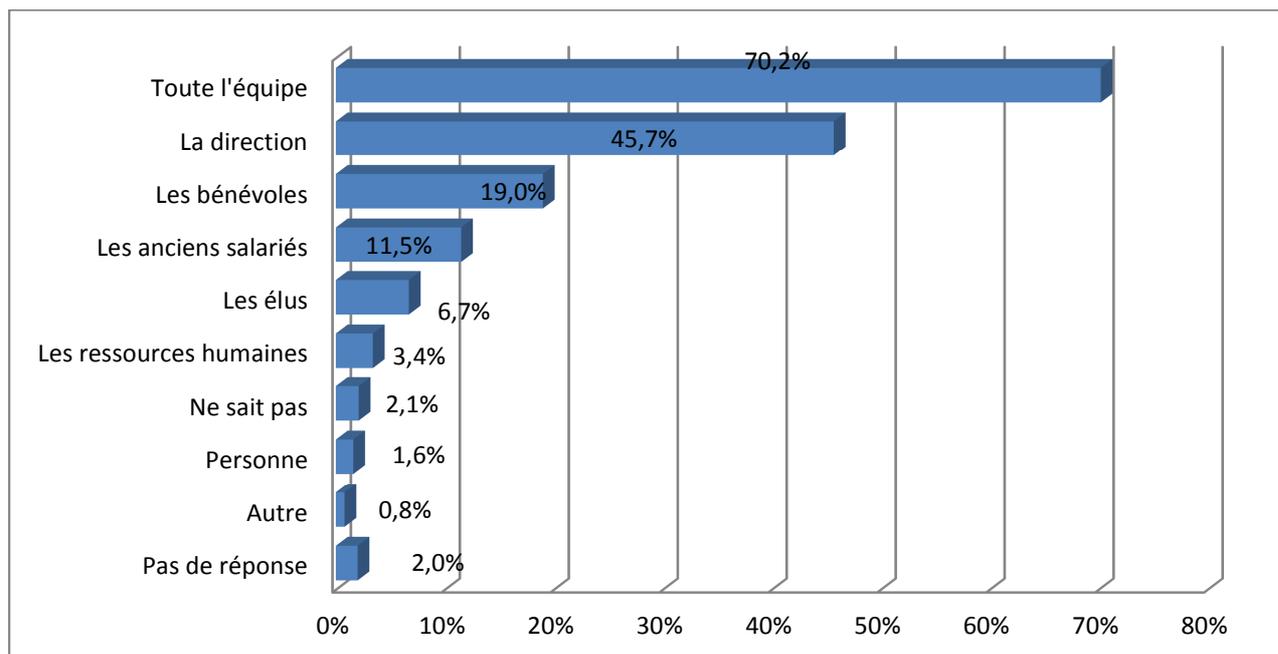
GRAPHIQUE 28 Avez-vous identifié les savoirs faire stratégiques et importants à conserver dans votre structure ?



Nous constatons que plus des trois quarts des SIAE ont identifié les savoirs faire à conserver dans la structure. La plupart définissent ces savoirs faire par le biais de fiche de poste, comme l'expliquent les dirigeants interrogés lors de nos entretiens. Certains témoignent de la mise en place d'une charte de recrutement afin de définir avec précision le poste, les savoirs faire et les évolutions à venir. Pour définir les savoirs, rares sont ceux qui font ainsi appel à des cabinets de recrutements.

3.3.2/ ORGANISATION DE LA TRANSMISSION

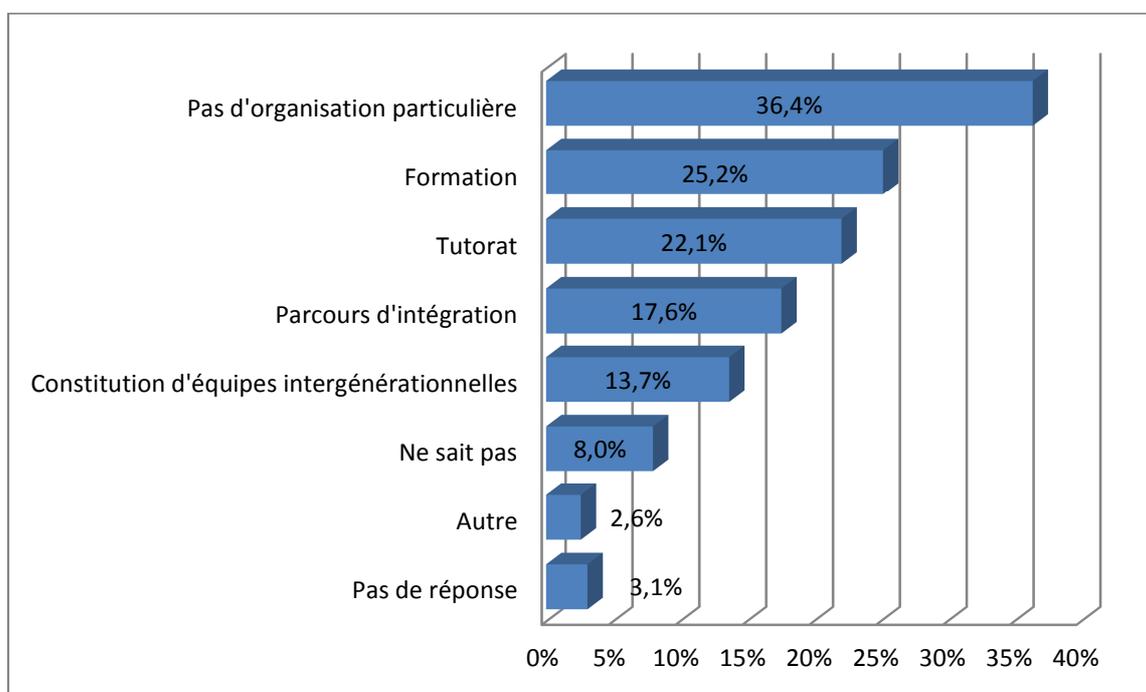
GRAPHIQUE 29 Les personnes réalisant la transmission dans la structure



On observe que **toute l'équipe est associée à la transmission, la direction assume ce rôle dans tous les cas et dans près d'une SIAE sur deux seule (46%)**. Dans la catégorie « autre », la transmission peut-être notamment réalisée par le Conseil d'Administration. 75% des SIAE ont identifié les personnes susceptibles de réaliser la transmission : ces personnes ont été choisies pour leur envie de transmettre à 75% et pour leur rigueur professionnelle à 54 %. Comme certains l'ont évoqué, lors d'un départ à la retraite, le salarié ou dirigeant est en accord avec son remplacement, ce qui facilite l'envie de transmettre. Une question se pose cependant : l'ancien dirigeant doit-il participer au recrutement ?

Lors des entretiens, nous avons pu nous rendre compte que la transmission pouvait se faire avec plusieurs personnes, chacune transmet alors une partie de ses compétences. C'est le cas lors de la mise en place d'équipe de direction par exemple. En effet, la SIAE Grand Sauvoy a créé une équipe de direction afin de permettre au nouveau dirigeant de pouvoir se référer et s'appuyer sur quelqu'un. La SIAE TAA souhaite également mettre en place un adjoint afin de faciliter la transmission. La collégialité semble un outil important et mis en place pour permettre d'organiser la transmission et de la faciliter.

GRAPHIQUE 30 Comment organisez-vous la transmission au sein de votre établissement ?



Dans la plupart des SIAE **il n'y a pas d'organisation particulière de la transmission**. En effet, les dirigeants interrogés considèrent souvent la transmission comme quelque chose d'automatique qui se réalise de manière informelle. Quand des outils sont mis en place, la formation et le tutorat sont très utilisés. Les tuteurs ont dans la majorité des cas une ancienneté de 10 à 15 ans.

Plus de 30% des SIAE déclarent ne pas avoir d'organisation particulière pour la transmission. Aucun support n'est mis en place afin de réaliser la transmission. Cependant, plusieurs supports sont développés, certains sont formels (ou en cours de formalisation) d'autres informels, oraux...

Ces chiffres sont en corrélation avec les propos des dirigeants de SIAE interrogés. En effet, certains n'organisent pas la transmission, alors que d'autres l'organisent, comme la typologie des structures en témoigne. Le tuilage est très utilisé sur une période en moyenne de 4 mois.

Cependant, le tuilage a un coût financier important et ne peut pas tout le temps être mis en place, surtout compte tenu des pressions économiques que connaissent les SIAE. La transmission continue même après le départ à la retraite avec l'engagement volontaire et militant des dirigeants de SIAE.

Mais cette présence du prédécesseur peut être considérée soit comme un frein soit comme une force. En effet, les directeurs interrogés ont témoigné de l'importance de la présence et de la disponibilité de leur prédécesseur. Cependant, certains ont des difficultés à passer le relais et à appréhender le changement. Une présence trop forte du précédent dirigeant peut également empêcher le nouveau d'aborder sa prise de poste sereinement et de s'imposer dans la structure.

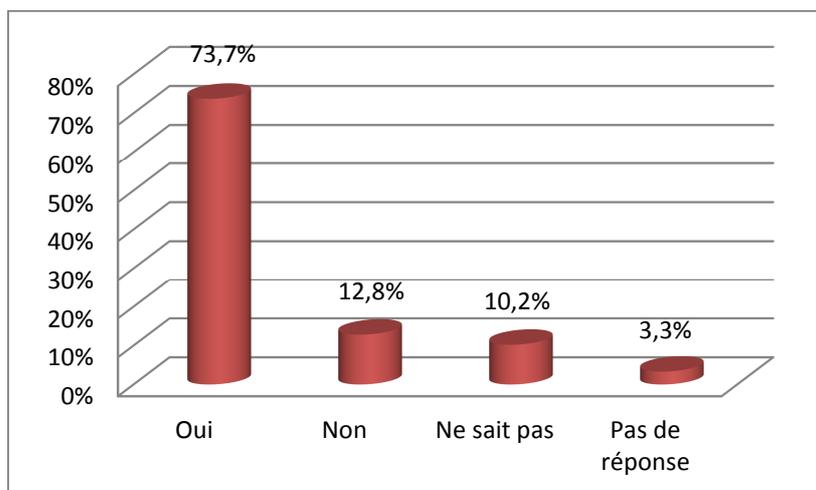
La temporalité de la transmission est un élément qui ressort de tous nos entretiens avec les dirigeants de SIAE. En effet, la transmission s'inscrit dans une dimension temporelle très importante. Le temps nécessaire à l'acheminement des savoirs est primordial pour tous les directeurs. La transmission ne peut pas se faire du jour au lendemain. C'est un processus progressif. Le nouvel arrivant a besoin de temps pour connaître les dossiers et le fonctionnement de la structure. L'apprentissage, l'adaptation sont des processus qui peuvent prendre plus ou moins de temps, qui sont plus ou moins complexe, mais dans tous les cas et à toute étape de la transmission, le temps (4, 5 mois pour une période de binôme, 2,3 ans pour organiser et préparer tous le processus de la transmission) est indispensable. Dans les structures n'ayant pas anticipé cette période, les dirigeants restent disponibles même après leur départ officiel de la structure. Comme nous le verrons, le principal obstacle à la transmission est ce manque de temps.

« Il est très important de passer du temps avec la personne que l'on va remplacer et ceci dans un bon contexte. »

« Une transmission progressive est un véritable atout. »

Certaines structures interviewées ont mis en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour les salariés de leurs structures et désirent le transposer aux dirigeants. Cependant, peu de SIAE semblent utiliser ou mettre en œuvre cet outil pourtant approuvé et efficace pour anticiper tout besoin face aux départs à la retraite ou face à tout autre contexte.

GRAPHIQUE 31 L'adhésion aux valeurs de l'IAE est-elle un élément facilitateur pour la transmission ?



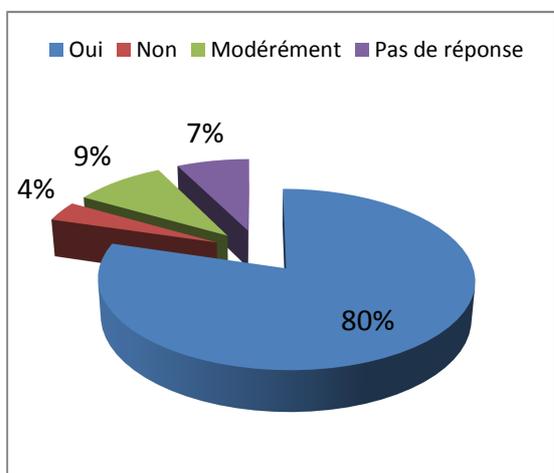
Les entretiens réalisés confirment cette tendance révélée par l'enquête Les valeurs dans l'IAE sont importantes lors de la transmission d'un poste de dirigeant de SIAE.

« L'IAE est fragilisée, un rien peut faire tout basculer, il faut, lors des recrutements, être très vigilant et travailler sur les compétences de la personne, mais également sa personnalité. »

Les valeurs et les compétences sont deux choses à étudier lors d'un recrutement. Lors de nos entretiens, les compétences des dirigeants ont été évoquées. Ces compétences sont diverses, le dirigeant doit avoir un bon équilibre entre les deux objectifs des SIAE : l'activité économique et l'activité sociale envers les salariés en insertion.

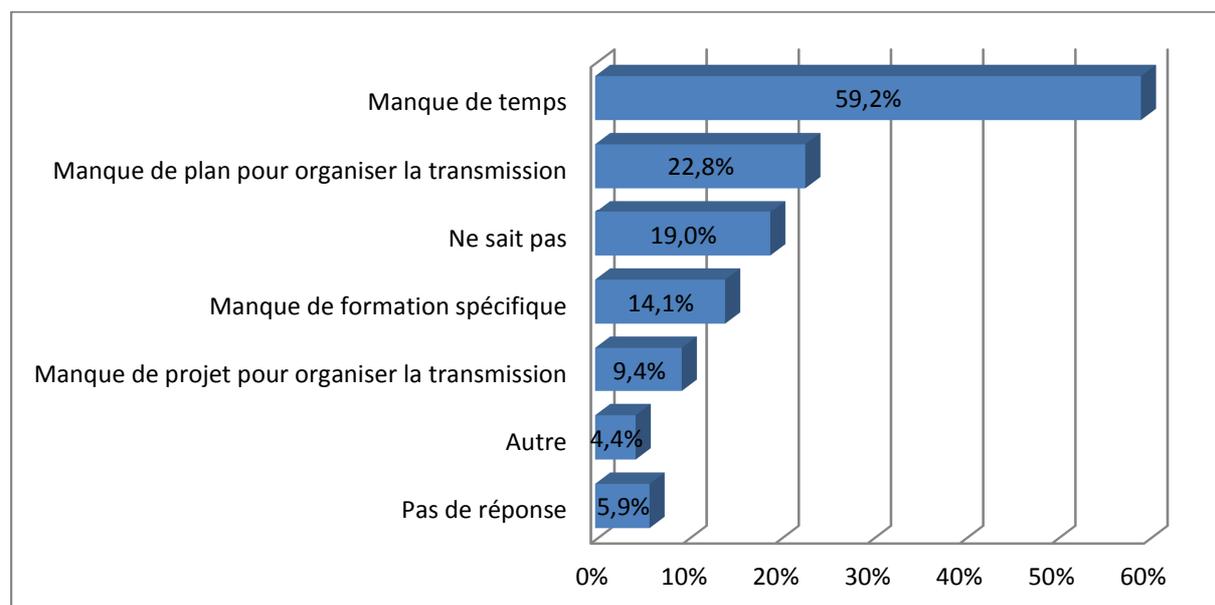
« Il faut trouver des cadres avec des compétences managériales, mais ayant la vocation sociale et d'insertion professionnelle. Le but est de faire entrer les salariés en insertion dans le monde de l'entreprise ordinaire. Il faut donc un **bon équilibre entre la double production des SIAE** : la production de bien et de service et la production d'insertion professionnelle et sociale. »

GRAPHIQUE 32 Avez-vous mis en place un système d'évaluation de la transmission qui permet de déterminer si elle a été réussie ou non ?



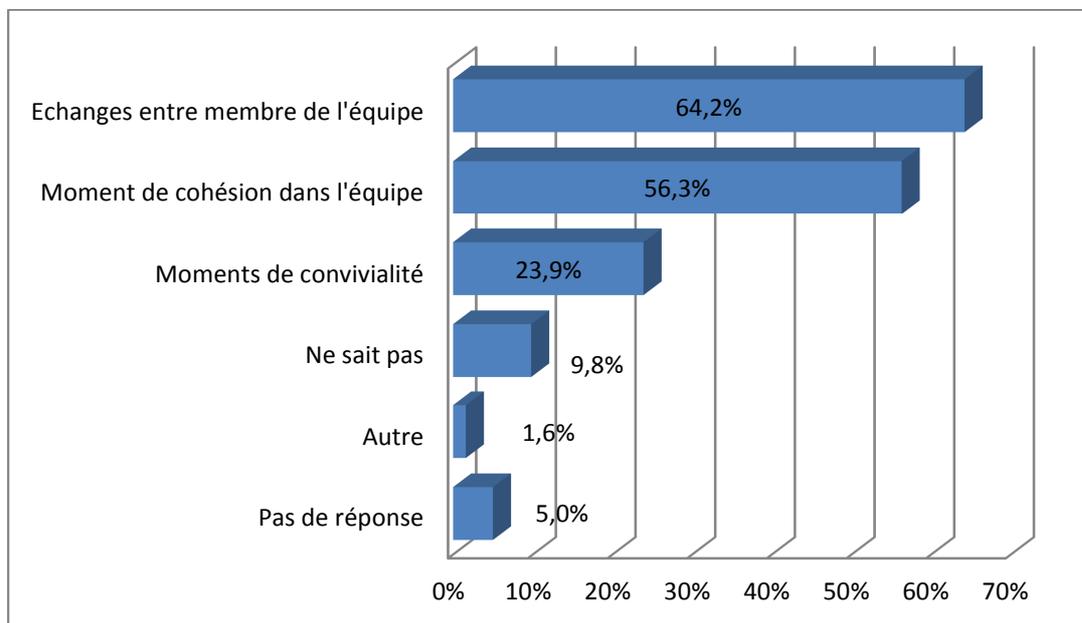
Peu de SIAE évaluent la transmission avec des outils. L'évaluation se fait alors de manière informelle. Les structures sont évaluées chaque année dans le cadre de leurs conventionnements et l'évaluation peut se réaliser à ce moment. Quand un système d'évaluation a été mis en place, dans 80 % des structures la transmission a été jugée réussie.

GRAPHIQUE 33 Les obstacles à l'organisation de la transmission



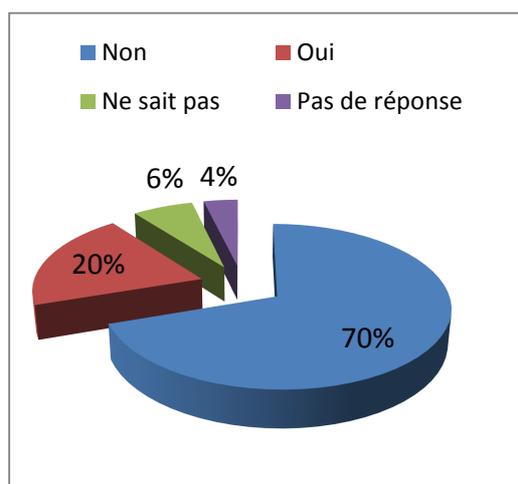
Le temps est un facteur essentiel de réussite d'une transmission de poste. Le manque de temps à y consacrer est le principal obstacle (60% des SIAE), puis le manque de procédures. La priorité de la gestion des ressources-humaines porte sur les salariés en insertion, ce qui laisse peu de temps pour formaliser la gestion des ressources-humaines des salariés permanents.

GRAPHIQUE 34 Les opportunités de la transmission



Il était demandé aux répondants, parmi une liste de propositions, d'identifier les opportunités engendrées par la transmission de poste. Les principales opportunités de la transmission qui en ressortent sont les échanges entre membres de l'équipe et les moments de cohésion.

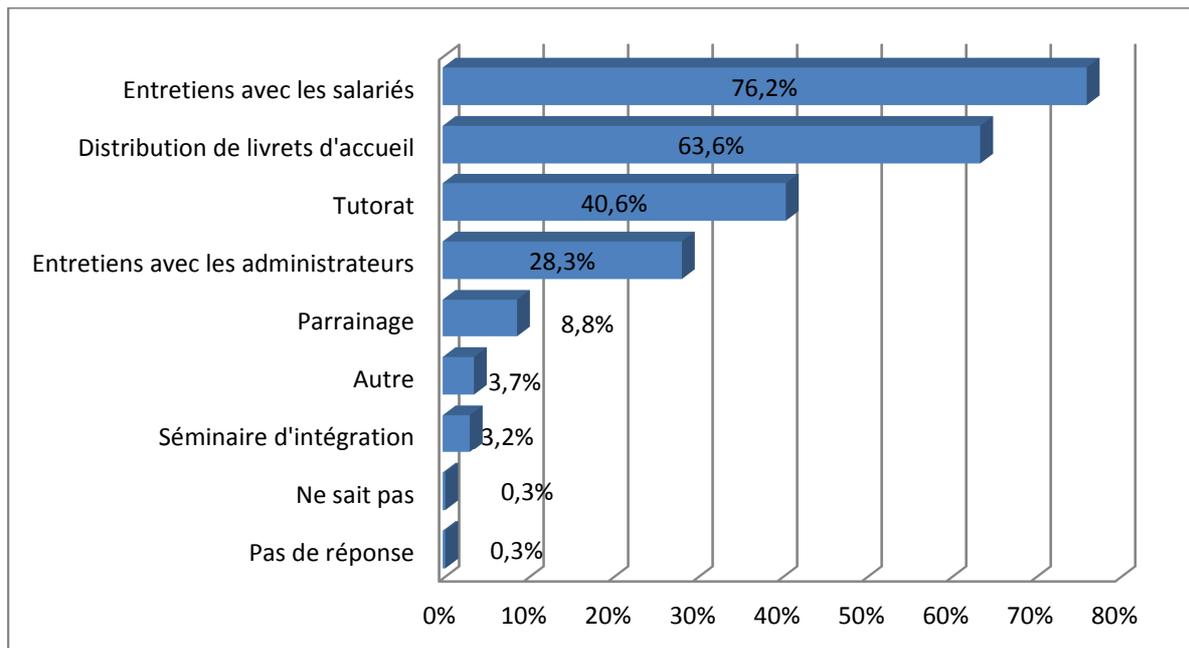
GRAPHIQUE 35 Existe-t-il dans votre établissement des outils permettant de mettre en débat les problématiques de transmission ?



Plus de deux structures sur trois déclarent ne pas avoir d'outils permettant de mettre en débat les problématiques de transmission. Les structures rencontrées sont également peu nombreuses à échanger sur la transmission. Cependant certaines mettent en place des outils d'autodiagnostic ou se rapprochent des réseaux pour échanger sur cette problématique, réseaux de proximité (autre dirigeant de SIAE dans leur entourage) ou réseaux d'affiliation selon leur statut.

3.3.3/ LES NOUVEAUX ARRIVANTS

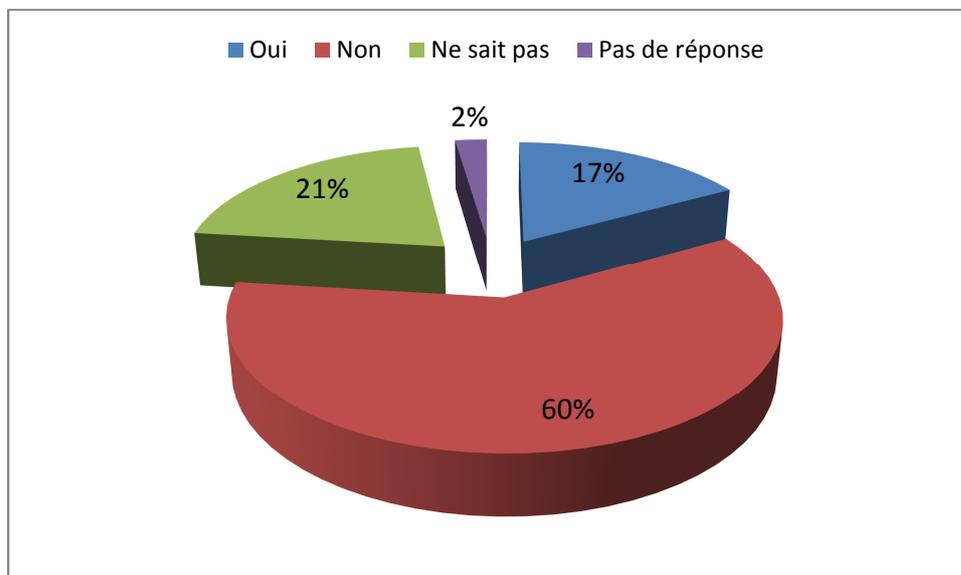
GRAPHIQUE 36 Les principaux dispositifs d'accueil des nouveaux arrivants



60% des SIAE déclarent mettre en place des dispositifs pour les nouveaux arrivants. Parmi ceux-là, existent des procédés ponctuels : entretiens, livrets d'accueil, et des dispositifs sur le plus long terme comme le tutorat. Ces processus sont surtout destinés aux salariés et aux encadrants intermédiaires.

3.3.4/ BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT

GRAPHIQUE 37 Avez-vous besoin d'être accompagné dans la gestion de la transmission ?



Malgré des difficultés ressenties, 60% des SIAE déclarent ne pas vouloir être accompagnées. Parmi les SIAE ne souhaitant pas être accompagnées, la moitié sont des structures de taille moyenne (10 à 49 salariés). Le manque de connaissance des types d'accompagnements possibles peut-être une nouvelle fois mis en cause.

Les EI déclarent à 20% avoir besoin d'être accompagnées, contre 18% pour les ACI, 15% pour les AI, 13% pour les ETTI et RQ et 8% pour les GEIQ. 40% tous statuts confondus ne savent pas définir le type d'accompagnement dont ils ont besoin. Lors des entretiens, les dirigeants nous ont fait part de leurs besoins d'accompagnement en termes de gestion comptable.

Lors des entretiens, nous constatons également que certains pensent que l'accompagnement devrait porter aussi bien sur le poste à pourvoir que sur le fonctionnement et l'organisation de l'ensemble de la structure.

Moins de la moitié des SIAE va connaître des départs en retraite de leurs salariés permanents

Les départs à la retraite, de plus en plus nombreux, sont une préoccupation qui touche les SIAE, avec 43% des SIAE concernées par des départs à la retraite de ses effectifs permanents.

Ces SIAE sont majoritairement des SIAE de taille moyenne, et dans plus de 96 % des établissements touchés, les départs concernent 1 à 5 salariés dans la structure. Il est important de relever que 10% des SIAE de très petites tailles (1 à 4 salariés) verront presque l'ensemble de leurs équipes renouvelées d'ici 5 ans, ce qui nous alerte sur l'attention particulière à leur accorder en termes d'appui pour anticiper ces départs.

Les employés et les cadres vont être les plus touchés surtout sur les fonctions supports (direction, comptable, secrétaire). En effet, un dirigeant sur six de SIAE est âgé de plus de 55 ans et plus de 37% sont âgés de 46 à 55 ans.

Afin de comprendre l'enjeu des remplacements des postes de direction des SIAE, plusieurs portraits d'anciens dirigeants partant à la retraite et de repreneurs aujourd'hui en poste dans les SIAE ont été réalisés. Les dirigeants partant à la retraite, souvent fondateurs de la SIAE, rencontrent parfois des difficultés à se désengager du fait de leur militantisme ou de la « vocation » que représente leur travail. Les nouveaux dirigeants se sont forgés une solide expérience professionnelle dans différents domaines et ont découvert le secteur de l'IAE essentiellement par hasard, puis y sont restés par conviction et envie d'être utile. Ils ont un profil plus gestionnaire que leurs prédécesseurs, du fait aussi de la professionnalisation et de la complexification du secteur.

La transmission des savoirs des dirigeants reste le principal enjeu identifié afin de ne pas fragiliser les entreprises et les emplois portés, et donc pérenniser la structure au vu des missions et fonctions diverses et stratégiques que les dirigeants occupent.

Des opportunités et des risques bien identifiés

97% des établissements touchés par les départs à la retraite ont identifié au moins une opportunité liée aux départs à la retraite, 83% au moins un risque. Les structures se sentent vulnérables vis-à-vis de la perte de savoir-faire, de compétences et des difficultés de recrutement. Les dirigeants de SIAE enquêtés pensent que le secteur de l'IAE n'est pas attractif tant du point de vue des conditions salariales que des activités en tension, ce qui peut poser des problèmes de recrutement.

Mais, ces départs sont principalement considérés comme une opportunité par les SIAE, principalement sous l'angle de la réorganisation interne, du renouvellement des compétences et des savoir-faire et de la modernisation des procédures.

Des remplacements dépendants de la conjoncture

Les 3/4 des SIAE concernées déclarent vouloir remplacer les départs à la retraite de leurs salariés permanents : parmi l'ensemble des SIAE touchées, 77% envisagent de remplacer les départs à la retraite totalement ou partiellement. Cependant, moins de la moitié renouvelleront plus des trois quarts des postes et 13% ne savent pas au moment de l'enquête s'ils remplaceront ces départs à la retraite. L'incertitude est très forte sur le maintien des postes de permanents dans les SIAE et les perspectives de renouvellement ne sont pas optimistes. Les dirigeants interrogés dans le cadre des entretiens soulignent encore une fois un secteur en tensions : incertitude sur le maintien des activités, pressions économiques et financières.

Malgré ce constat, les SIAE concernées déclarent presque toutes (78%) ne pas avoir besoin d'accompagnement pour la gestion du renouvellement des équipes. La principale stratégie de remplacement envisagée reste la montée en compétences des équipes salariées, puis vient le recrutement externe de nouveaux salariés. Concernant le recrutement externe, plusieurs compétences nécessaires sont identifiées, 4 SIAE sur 5 estimant que travailler dans une SIAE nécessite des compétences particulières : des savoir-faire en gestion, des savoir-faire techniques et de la polyvalence et de l'adaptabilité. L'identification de repreneurs est alors une question essentielle et complexe. La création d'outils permettant d'augmenter l'attractivité du secteur et la mise en relation avec des repreneurs potentiels portant les valeurs de l'IAE paraissent nécessaires, d'autant sur des métiers de dirigeants qui connaissent de fortes évolutions et des compétences complexes.

La transmission : deux cas de figure

La question de la transmission est délicate, il s'agit de transmettre de l'information formelle et informelle mais aussi construire de la reconnaissance des salariés et dans une moindre mesure des partenaires à l'égard du futur dirigeant.

*« Le défi des dirigeants est de réaliser la transmission de la structure tout en conservant les valeurs qui l'animent mais également de transmettre des compétences spécifiques au champ de l'économie sociale et solidaire. »*¹⁷ Comme expliqué dans l'étude réalisée par la CRESS PACA, la transmission repose sur le triptyque : anticiper, préparer, agir. Il semble donc ici nécessaire de signaler la nécessité de la transmission, surtout dans le domaine de l'IAE. En effet, le secteur de l'IAE a un double rôle : celui de renouer le lien social c'est-à-dire donner un travail à ceux qui n'en ont pas et de rénover l'économie. L'IAE est riche d'une histoire, d'expériences, de militantisme... Elle doit sauvegarder ses valeurs (68% des SIAE déclarent que la transmission, dans leurs établissements, porte en premier lieu sur les valeurs).

On peut dégager plusieurs enjeux sous-jacents / directs et indirects liés à la transmission pour les SIAE, déterminés au vue de l'étude:

- Mettre en place un système de transmission pérenne
- Permettre à chaque salarié de définir et partager ses connaissances et ses valeurs
- Faciliter le dialogue social

¹⁷La transmission du sens et des savoirs, L'ESS en PACA : Panorama et enjeux 2010 (page 72 à 76).

- Valoriser les compétences des séniors et faciliter leurs départs
- Conserver la structure dans le champ de l'IAE
- Développer les relations entre les salariés
- Eviter les pertes de savoirs faire et de compétences

Lors des entretiens semi-directifs, nous avons pu constater que la transmission peut se réaliser soit de manière totalement informelle, soit organisée et préparée à l'avance.

Sans organisation particulière, la transmission se fait de manière informelle, reposant sur des dirigeants volontaires ou peu expérimentés, qui utilisent essentiellement des outils de proximité (tutorat, parcours de formation) favorisant la collaboration entre salariés, le partage et l'échange.

A contrario, plus la transmission est organisée et préparée à l'avance, plus la structure sera en mesure d'accueillir une nouvelle personne au poste de direction et plus la continuité de sa mission et de ses activités sera assurée. L'anticipation peut remonter sur une période de 2 ans quand une codirection est mise en place par exemple. Elle assure ainsi le partage des informations, des relations extérieures, du management, etc., et de ce fait une transition en douceur réussie.

On constate à partir des entretiens réalisés que si les dirigeants sur le départ et ceux arrivant ne construisent pas un lien fort autour du projet de la structure en restant disponibles même après leur départ de la structure, ou que si l'implication bénévole et militante n'est pas forte, la transmission sera un échec. La fiche de poste est une première étape permettant d'identifier les savoir-faire à conserver, mais elle n'aboutit pas à la mise en place de démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), notamment dans les plus petites structures qui ont plus de mal à mobiliser des moyens et du temps pour ce faire alors qu'elles sont potentiellement les plus en danger face au départ de leurs dirigeants et équipes permanentes.

La plupart des SIAE dénoncent le manque de temps et de moyens pour organiser cette transmission et malgré ces difficultés ressenties, 60% des SIAE concernées déclarent ne pas vouloir être accompagnées, ce qui alerte sur la connaissance, visibilité et mobilisation des différents accompagnements possibles (outillage, coaching...). Aujourd'hui, face aux différentes stratégies des structures dans la préparation (ou non préparation) de ces départs, il semble nécessaire de réfléchir aux types d'accompagnement possibles, qu'ils prennent la forme de formations, diagnostics, coaching, etc., portés par des réseaux d'acteurs, des centres de ressources nationaux (CNAR) ou régionaux, ou des dispositifs d'accompagnement (DLA).

Préconisations et pistes de réflexion

Si on ne peut généraliser, cette étude nous apporte néanmoins des points d'alerte intéressants et nous amène à nous questionner sur :

- **Les démarches de GPEC** engagées dans certaines SIAE, mais qui restent à développer beaucoup plus largement, notamment pour les petites structures qui seront les plus touchées et n'ont pas mis en place de réflexion prospective sur leurs besoins en ressources humaines pour assurer leur fonctionnement et la pérennité de leurs missions. Une réflexion sur le profil des postes de dirigeants des SIAE en est une étape clé alors que de plus en plus

de compétences en gestion, stratégie et administration leur sont demandés par rapport à leurs prédécesseurs.

- **La capacité d'organisation et de mutualisation des acteurs et des dispositifs** sur cette problématique sera un levier de prise de conscience et mobilisation des SIAE sur les questions de transmission. Pour être efficace, cette concertation et mutualisation doit être tant mise en place tant au niveau national au travers des centres de ressources existants sur l'IAE (CNAR, CNIAE...), qu'au niveau régional pour mobiliser les réseaux de proximité auxquels les SIAE font appel (DLA, pôles ressources RH...).
- **L'identification et le recrutement de repreneurs** : malgré une bonne anticipation et organisation d'un départ à la retraite et de la transmission de poste, si la nouvelle personne arrivant en poste n'a pas le profil adéquat et la motivation, la structure, ses activités et ses missions sont mises en danger. Nous avons constaté que l'identification du bon « repreneur » est un facteur de réussite d'une bonne transmission, mais plusieurs recrutements sont parfois nécessaires pour y parvenir. Des outils permettant d'augmenter l'attractivité et la mise en relation avec des repreneurs potentiels portant les valeurs de l'IAE, seraient à développer. Cela peut se matérialiser par un appui au recrutement ou un appui à l'accompagnement à la prise ou à la passation de poste.

La réalisation des entretiens et leur analyse (annexes 2, 3 et 4) permettent de mettre en lumière quelques bonnes pratiques dans la gestion du renouvellement de leur effectif salarié, notamment sur les postes de direction.

Retour d'enquête par les SIAE interrogées

Un champ libre final a été laissé aux répondants de l'enquête pour leur permettre de s'exprimer et de faire part de leurs remarques et suggestions.

Deux éléments ressortent principalement de l'ensemble des remarques :

- Le questionnaire était trop lourd. Les SIAE sont très souvent sollicitées sur leurs missions, sur leur fonctionnement, et les répondants ressentent un sentiment de lassitude.
- Cependant, ce questionnaire a permis à plusieurs de prendre conscience des problèmes liés à la transmission. Ils sont intéressés pour voir les éventuelles actions proposées. Le questionnaire en lui-même leur a permis d'être interpellés, sensibilisés à cette problématique de départ des dirigeants des SIAE et d'organisation de la transmission.

OUVRAGES :

- « La gestion des âges, pouvoir vieillir en travaillant », Marion Gilles et Florence Loisl, Editions de l'ANACT, 2005.
- « Ages et travail dans l'Economie Sociale et Solidaire – Prendre en compte les séniors dans les politiques de ressources humaines », Chorum / CIDES, Juin 2011
- « Entreprises Socialement Responsables et Cadres face à la retraite : Réconcilier Préoccupations Economiques et Sociales », Julie CHRISTIN Jean-Marie PERETTI, 2005.
- « Au-delà de la gestion des âges », ANACT, 2008.
- « Les outils et structures de l'insertion par l'activité économique », Patrick LOQUET, 2004.

REVUES/PUBLICATIONS :

- « Vieillissement de la population salariée dans l'Economie Sociale et Solidaire & renouvellement des équipes », Chorum/CNCRES, Mars 2011.
- « Départs à la retraite des effectifs salariés de l'ESS et stratégies des entreprises », Elisa Braley, Coralie Faure, Chorum, CNCRES, ARF, Caisse des Dépôts, Fondation Crédit Coopératif, Juin 2011
- « Le point sur... La gestion des âges » - Réseau ANACT – dépliant.
- « Le point sur... La transmission des savoirs d'expérience » - Réseau ANACT.
- « Maintien et retour en activité professionnelle des seniors - Guide pour l'action » - ANACT
- « Prendre en compte les âges dans l'entreprise : un guide pratique pour l'action » - Décembre 2009 – ANACT Basse-Normandie.
- Première Synthèses Information – N° 50.1 décembre 2005 – « Les métiers en 2015 : l'impact du départ des générations du baby-boom » - DARES.
- DARES Analyses « L'opinion des employeurs sur les séniors : les craintes liées au vieillissement s'atténuent » - septembre 2010 – n°55.
- DARES Analyses « Emploi des séniors : pratiques d'entreprises et diffusion des politiques publiques » - septembre 2010 – n°54.
- « Les séniors et l'emploi dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire en Basse-Normandie » - CRESS Basse-Normandie – septembre 2009.
- INSEE Première « L'engagement associatif après 60 ans » - N° 737 -septembre 2000 - Hélène Michaudon
- Etudes et résultats – « Les retraités et les retraites en 2008 » - N° 722 - Avril 2010 - Patrick AUBERT, Nadine BARTHÉLÉMY, Virginie CHRISTEL, Bruno DUCOUDRÉ, Charline LABORDE – DREES
- « Départs à la retraite des cadres en poste : évolutions et impacts sur le marché de l'emploi cadre » - Juillet 2010 - Brigitte Bos, Valérie Bazin, Anne-Dominique Gleyen, Christophe Thill – Apec
- « Synthèse des principales données sur l'emploi des séniors », Lebrais et Marioni, Mai 2004.
- « Les emplois cadres dans les entreprises d'insertion », APEC 2008.
- « Synthèse des études territoriales, Résultats et perspectives », CNIAE Mars 2009.

- « L'insertion par l'activité économique en Champagne Ardennes », CRESS Champagne Ardennes, 2008.
- « Les associations : ressources, emploi, travail bénévole, évolutions », Matisse-CNRS, 2007.
- « Les cahiers du dispositif de consolidation des activités d'utilité sociale en Bretagne Spéciale Insertion par l'Activité Economique », Janvier 2008.
- « L'IAE en 2008 », DARES, Mars 2011.
- AVISE Synthèse des études territoriales, 2009.
- Dares - Premières Informations - Premières Synthèses, Juin 2008.
- « CEP des ACI », ESSOR Consultants pour la DGEFP et Uniformation, mai 2010.
- « Les salariés âgés de 50 ans et plus dans les structures d'insertion par l'activité économique de Poitou-Charentes », *Enquête menée dans le cadre du projet AtoutAge Programme d'Initiative Communautaire Equal financé par le fonds social Européen.*
- « L'insertion par l'activité économique, un métier », les cahiers d'IRIS, 2011.
- « L'insertion par l'activité économique », Alternatives Economiques, mai 2010.
- « Professionnalisation des associations et crise du management bénévole : vers un nouveau modèle socio-économique ? Etat des lieux et des innovations », Guy Fontaine 2009, mémoire M2.
- « Départs du marché du travail dans les régions à l'horizon 2020 - Le papy-boom n'explique pas tout », Claire Warzee, pôle Emploi-Population, Insee.
- « *La transmission du sens et des savoirs, L'ESS en PACA : Panorama et enjeux* », 2010 (page 72 à 76).
- « *Communication aux Journées du GDR CADRES n°9, 27 juin 2005 Savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres promus et autodidactes ?* »

SITES INTERNET :

- Site Alternatives Economiques.
- Site des réseaux et centres de ressources IAE.
- Site de la Direction de l'Animation, de la Recherche, des Etudes et des Statistiques.
- Site de la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle.

TEXTES DE REFERENCE :

- Article L5132-1 du code du travail définissant l'IAE.
 - Article L5132-4 du code du travail définissant les SIAE.
 - Instruction DGEFP du 23 février 2009 relative à la mise en œuvre des nouvelles modalités de conventionnement de l'IAE.
 - Circulaire n°2008-21 du 10 décembre 2008 relative au conventionnement des SIAE et ses annexes.
 - Circulaire DGEFP n°2005-15 du 5 avril 2005 relative au développement et au renforcement de l'insertion par l'activité économique.
 - Loi n°2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale.
 - Circulaire DGEFP n°99-17 du 26 mars 1999 - Réforme de l'IAE
 - Loi n°98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions.
- Décret n° 2005-1085 du 31 août 2005 relatif aux conditions de conventionnement des ateliers et chantiers d'insertion

6/ INDEX DES GRAPHIQUES, CARTES ET TABLEAUX

GRAPHIQUE 1 Répartition de l'échantillon par statut	16
CARTE 1 Pourcentage de réponses par régions	16
GRAPHIQUE 2 Répartition de l'échantillon par taille d'établissement.....	17
GRAPHIQUE 3 Répartition de l'échantillon selon leur date de création.....	17
GRAPHIQUE 4 Répartition de l'échantillon par secteur principal d'activité.....	18
GRAPHIQUE 5 Pourcentage de répondants par type de fonctions	18
GRAPHIQUE 6 L'âges des directeurs et présidents de SIAE.....	19
GRAPHIQUE 7 Répartition des directeurs et présidents par genre.....	20
GRAPHIQUE 8 Le niveau d'études des dirigeants de 46 à plus de 55 ans.....	20
GRAPHIQUE 9 Le nombre de SIAE dans lesquelles les dirigeants ont déjà travaillé avant ce poste	21
GRAPHIQUE 10 L'ancienneté des dirigeants de SIAE	21
GRAPHIQUE 11 Les principales motivations des dirigeants de SIAE	21
GRAPHIQUE 12 Votre établissement sera t-il touché par les départs en retraite de ces effectifs permanents dans les 5 ans à venir ?.....	23
GRAPHIQUE 13 La proportion des départs à la retraite	23
GRAPHIQUE 14 A quelle catégorie socioprofessionnelle ces départs à la retraite correspondent-ils ?	23
GRAPHIQUE 15 Les départs à la retraite selon les métiers exercés.....	24
GRAPHIQUE 16 Les principaux risques des départs à la retraite	24
GRAPHIQUE 17 Les principales opportunités des départs à la retraites	25
TABLEAU 1 : Les aménagements de fin de carrière.....	25
GRAPHIQUE 18 Votre établissement a t-il prévu de remplacer les départs à la retraite qui s'annoncent ?	26
GRAPHIQUE 19 Dans quelles mesures les départs à la retraite seront-ils remplacés ?	26
GRAPHIQUE 20 A quelle CSP ces renouvellements correspondent-ils ?	26

TABLEAU 2 : Quelles dispositions envisagez-vous de mettre en œuvre pour faire face aux départs en retraite?.....	27
GRAPHIQUE 21 Favorisez-vous le recrutement de personnes ayant une formation en ESS ou en IAE ?.....	27
GRAPHIQUE 22 Travailler dans une SIAE nécessite t-il des compétences particulières ?	27
GRAPHIQUE 23 Les principales compétences particulières nécessaires à l'IAE	28
GRAPHIQUE 24 Votre établissement a t-il besoin d'être accompagné dans la gestion du renouvellement des équipes ?	28
TABLEAU 3 Les SIAE interrogées	29
TABLEAU 4 Le profil des directeurs de SIAE interrogés	31
GRAPHIQUE 25 Sur quoi porte la transmission dans votre établissement ?	34
GRAPHIQUE 26 A qui s'adresse la transmission dans votre établissement ?.....	35
GRAPHIQUE 27 Les enjeux de la transmission.....	35
GRAPHIQUE 28 Avez-vous identifié les savoirs faire stratégiques et importants à conserver dans votre structure ?	36
GRAPHIQUE 29 Les personnes réalisant la transmission dans la structure	36
GRAPHIQUE 30 Comment organisez-vous la transmission au sein de votre établissement ?.....	37
GRAPHIQUE 31 L'adhésion aux valeurs de l'IAE est-elle un élément facilitateur pour la transmission ?	38
GRAPHIQUE 32 Avez-vous mis en place un système d'évaluation de la transmission qui permet de déterminer si elle a été réussie ou non ?	39
GRAPHIQUE 33 Les obstacles à l'organisation de la transmission	39
GRAPHIQUE 34 Les opportunités de la transmission	40
GRAPHIQUE 35 Existe t-il dans votre établissement des outils permettant de mettre en débat les problématiques de transmission ?	40
GRAPHIQUE 36 Les principaux dispositifs d'accueil des nouveaux arrivants.....	41
GRAPHIQUE 37 Avez-vous besoin d'être accompagné dans la gestion de la transmission ?	41

LES BESOINS EN EMPLOIS FACE AU DEPART A LA RETRAITE DES PERMANENTS DANS L'IAE. COMMENT EST MIS EN PLACE LA TRANSMISSION?

L'Observatoire National de l'Economie Sociale et Solidaire lance une étude sur les besoins en emploi des structures d'insertion par l'activité économique liés aux départs en retraite d'une part importante des effectifs permanents.

Les objectifs de cette étude sont d'évaluer le volume de départs à la retraite d'ici à 2020 dans les structures de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) selon les types de Structure d'Insertion par l'Activité Economique (Association Intermédiaire, Entreprise d'Insertion, Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion, Chantiers écoles...), d'identifier le taux de renouvellement de ces départs à la retraite et des stratégies envisagées par les entreprises de l'IAE et de connaître plus en détail la notion de transmission, d'identifier les bonnes pratiques et difficultés rencontrées par les dirigeants des structures partant à la retraite et souhaitant transmettre leurs savoirs et savoirs faire.

Les résultats de cette enquête seront disponibles en ligne et appuieront la mise en place de stratégies et de politiques de la part de vos établissements, des réseaux de l'IAE et des pouvoirs publics pour faire face à ces départs massifs en retraite.

La participation de votre établissement à cette étude est importante pour la qualité des résultats, c'est pourquoi nous vous invitons à prendre entre 10 et 20 minutes pour répondre à cette enquête.

Précisions :

- Nous avons décidé de centrer notre étude sur les postes de dirigeants et de présidents. Il semble donc important qu'un de vos **dirigeants ou présidents** réponde. Cependant, si vous avez une autre fonction, vous pouvez également remplir ce questionnaire.
- Dans cette étude, nous partons du postulat que la transmission des savoirs et du poste va ensemble.

Nous vous remercions par avance pour votre participation.

Votre établissement et vous

1 Statut de votre établissement :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Association Intermédiaire
- Entreprise d'Insertion
- Atelier et Chantier d'Insertion
- Régie de Quartier
- Groupement d'Employeur pour l'Insertion et la Qualification
- Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion

2 Taille de l'établissement :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- De 1 à 4 salariés
- De 5 à 9 salariés

- De 10 à 49 salariés
- De 150 à 249 salariés
- 50 à 149 salariés
- Plus de 250 salariés

3 Nombre d'équivalent temps pleins permanents dans votre établissement:

Veillez écrire votre réponse ici :

4 Nombre d'équivalent temps plein dans votre établissement:

Veillez écrire votre réponse ici :

5 Année de création de l'établissement:

Veillez écrire votre réponse ici :

6 Secteur principal d'activité :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes : (Nomenclature spécifique aux entreprises d'insertion)

- Bâtiment – travaux Publics
- environnement, espaces verts, forêt
- services rendus aux entreprises
- récup. et commerce occasion (objets industriels, vêtements...)
- menuiserie, ameublement, travail mécanique du bois
- hôtel, restaurants, traiteurs
- services rendus aux particuliers (ménage, repassage...)
- industries textiles, habillement, cuir et chaussure
- transports, manutention, magasinage
- industrie de transformation (chimie, travail des métaux)
- fabrication de biens d'équipement
- réparation et commerce de l'automobile
- réparations diverses (électroménager, cuir, textile, habillement)
- imprimerie, presse, édition
- services récréatifs, culturels et sportifs
- déchetterie (récupération, recyclage et exploit. déchets)
- divers (formation, tertiaire divers)
- jardin, maraîchage

7 Région d'implantation de votre établissement :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Alsace
- Ile-De-France
- Aquitaine
- Réunion
- Auvergne
- Languedoc-Roussillon
- Basse-Normandie
- Limousin
- Bourgogne
- Lorraine
- Bretagne
- Martinique
- Centre
- Midi-Pyrénées
- Champagne-Ardenne
- Nord-Pas-De-Calais
- Corse
- Pays de la Loire
- Franche-Comté
- Picardie
- Guadeloupe
- Poitou-Charentes
- Guyane
- Provence-Alpes-Côte d'Azur
- Haute-Normandie
- Rhône-Alpes

8 Votre fonction au sein de l'établissement :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- SALARIE
- ADMINISTRATEUR
- BENEVOLE
- AUTRES : Précisez

Si vous êtes salariés, vous êtes :

- Agent d'accueil
- Secrétaire
- Comptable
- Encadrant social
- Encadrant technique
- Directeur
- Autres, précisez

Si vous êtes administrateur, vous êtes :

- Président
- Trésorier
- Secrétaire
- Autre, précisez :

Questions 9 à 19, seulement si vous avez répondu « direction » ou « président » à la question 8

9 Votre âge :

- Moins de 25 ans
- 25 à 35 ans
- 36 à 45 ans
- 46 à 55 ans
- Plus de 55 ans

10 Votre genre

- Masculin
- Féminin

11 Votre temps de travail dans la structure :

- A temps complet
- A temps partiel
- Autre, précisez :

12 Votre situation au moment de votre embauche dans l'établissement :

- Demandeur d'emploi
- Sans activité
- Bénéficiaire de Minimas sociaux
- En emploi
- Jeune diplômé
- Autre, merci de préciser :

13 Votre niveau d'étude

- Niveau 1 : diplôme de troisièmes cycles d'université
- Niveau 2 : licence, maîtrise
- Niveau 3 : DEUG
- Niveau 4 : Bac, brevet professionnel
- Niveau 5 : CAP, BEP

14 Votre formation

- Formation en économie gestion
- Formation en sciences sociales
- Formation en gestion
- Autres, précisez :

15 Votre ancienneté dans la Structure d'Insertion par l'Activité Economique

- Moins d'un an
- De un à trois ans
- Plus de trois ans

16 Le nombre de Structure d'Insertion par l'Activité Economique dans lesquelles vous avez déjà travaillé avant ce poste

- Une structure
- Deux à trois structures
- Plus de trois structures
- Aucune

18 Quelle sont les motivations principales qui vous ont amené à travailler dans une Structure d'Insertion par l'Activité Economique ?

- Le besoin de travailler
- L'intérêt pour ce type de structure
- L'intérêt pour le domaine d'activité de la structure
- Autre, précisez :
- Ne sait pas

19 Pour vous quelles sont les différentes valeurs portées par le secteur de l'Insertion par l'Activité Economique ?

- L'homme est au cœur des préoccupations
- Respect et promotion des personnes en insertion
- Lutte contre les exclusions et les discriminations
- Le lien social
- Autres, précisez :

Départs en retraite des effectifs salariés permanents de votre établissement

20 Votre établissement sera-t-il touché par les départs en retraite de ses effectifs salariés permanents dans les 5 ans à venir ?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non
- Ne sait pas

21 Si oui, combien de salariés permanents seront amenés à partir en retraite dans les 5 ans à venir?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- De 1 à 5
- De 6 à 10
- De 11 à 15
- De 15 à 20
- Plus de 20

22 Parmi l'ensemble des départs en retraite, merci d'indiquer le nombre de :

- Femmes :
- Hommes :

23 A quelle catégorie socio professionnelles les départs en retraite correspondent-ils ?

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- Cadres et professions intellectuelles supérieures
- Professions intermédiaires
- Employés
- Ouvriers
- Ne sait pas

24 Quels aménagements de fin de carrière avez-vous mis en place dans votre établissement ?

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- Dispositif de maintien dans l'emploi des salariés de plus de 50 ans
- Incitation à la poursuite du travail au-delà de 60 ans
- Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
- Amélioration des conditions de travail et prévention des risques

- Accès à la formation des séniors
- Aménagement de fin de carrière et de la transition entre activité et retraite
- Recours aux départs anticipés à la retraite
- Cumul emploi retraite
- Temps partiel des séniors
- Télétravail
- Transmission des savoirs et savoir-faire et développement du tutorat
- Autre. Merci de préciser :
- Aucun

25 Pour votre établissement, quels sont les principaux risques éventuels liés aux départs en retraite ?

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- Difficultés de recrutement
- Cessation d'activité ou arrêt de projet
- Perte de savoirs
- Perte de savoir-faire
- Perte de savoir être
- Perte de valeurs
- Effritement du projet d'entreprise
- Basculement dans le champ de l'économie classique
- Fusion avec d'autres structures
- Affaiblissement des partenariats
- Autre. Merci de préciser :
- Aucun
- Ne sait pas

26 Quelles sont les principales opportunités ?

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- Réorganisation interne
- Réduction des effectifs
- Renouvellement des savoirs
- Renouvellement des savoir-faire
- Renouvellement des valeurs
- Renouvellement du projet d'entreprise
- Renouvellement des partenariats
- Modernisation des process et des procédures
- Modernisation de l'équipe (âge des composantes de l'équipe)
- Autre. Merci de préciser :
- Aucune
- Ne sait pas

27 Selon vous, quels sont les « contraintes » des salariés de 50ans et plus ?

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- Expérience et savoirs faire
- Conscience professionnelle
- Disponibilité horaire
- Dynamisme
- Coût salarial (dépenses qui incombent à l'entreprise pour l'emploi d'un salarié.)

28 Selon vous, quels sont « les opportunités » des salariés de 50ans et plus ?

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- Expérience et savoirs faire
- Conscience professionnelle
- Disponibilité horaire
- Dynamisme
- Coût salarial (dépenses qui incombent à l'entreprise pour l'emploi d'un salarié.)
- Valeurs
- Polyvalence
- Autre, précisez :
- Ne sait pas
- Aucun

Remplacements prévisionnels des départs en retraite

ANTICIPATION :

29 Votre établissement a-t-il prévu de remplacer les départs en retraite qui s'annoncent ?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non
- Ne sait pas

30 Si oui, dans quelle mesure ?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Moins de 25 %
- Entre 25 et 49 %
- Entre 50 et 75 %
- Plus de 75 %
- Ne sait pas

31 Si non, pourquoi ?

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- Incertitude sur le niveau d'activité
- Restructuration envisagée
- Activité en déclin
- Cessation d'activité
- Incertitude des financements publics
- Manque de temps pour le recrutement
- Manque de moyens pour le recrutement
- Autre, merci de préciser :
- Ne sait pas

32 A quelle catégorie ces renouvellements correspondent-ils ?

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- Cadres et professions intellectuelles supérieures
- Professions intermédiaires
- Employés
- Ouvriers
- Bénévoles
- Ne sait pas

PREPARATION

33 Quelles dispositions envisagez-vous de mettre en œuvre pour faire face aux départs en retraite?

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- Organiser la montée en compétence des équipes salariées
- Salarier des bénévoles dans votre établissement
- Transformer les postes à temps partiel en postes à temps plein
- Pérenniser les contrats précaires (CAE, CDD...)
- Recruter de nouvelles personnes en intérim
- Recruter de nouvelles personnes en alternance
- Recruter de nouvelles personnes en cdd
- Recruter de nouvelles personnes en cdi
- Impliquer davantage les équipes bénévoles
- Sous-traiter une partie de l'activité
- Mutualiser des emplois avec d'autres organisations
- Détecter des entrepreneurs
- Ne sait pas
- Autre. Merci de préciser :

34 Parmi les critères de recrutement ci-dessous, merci d'indiquer si vous les jugez tout à fait importants, moyennement importants, ou peu important

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Tout à fait important	Moyennement important	Peu important
Les diplômes ou qualifications			
Les savoir-faire techniques			
L'expérience professionnelle sur des postes similaires			
Les compétences relationnelles et sociales			
La cohérence avec les valeurs de l'établissement			
La connaissance du secteur de l'IAE			

35 Favorisez-vous le recrutement de personnes ayant une formation en économie sociale et plus particulièrement dans le secteur de l'Insertion par l'Activité Economique ?

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui en ESS
- Oui dans le secteur spécifique à l'IAE
- Non
- Ne sait pas

36 Si oui, pourquoi ?

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- Connaissance du modèle socio-économique des entreprises de l'ESS
- Compétences spécifiques
- Adhésion aux valeurs de l'IAE
- Volonté de s'engager dans ce secteur
- Compréhension des pratiques de l'établissement
- Capacité d'adaptation

- Ne sait pas
- Autre. Merci de préciser :

37 L'adhésion aux valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire pour le recrutement de nouveaux salariés est :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Exigée
- N'a pas d'importance
- Importante mais pas exigée
- Ne sait pas

38 Pensez-vous que travailler dans une Structure d'Insertion par l'Activité Economique nécessite des compétences particulières ?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non
- Ne sait pas

39 Si oui, lesquelles ?

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- Gestionnaires
- Ethiques
- Managériales
- Adaptabilité, polyvalence
- Techniques
- Autre. Merci de préciser :
- Educatives
- Ne sait pas
- Politiques

40 Selon vous, ces compétences sont-elles acquises par :

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- Une formation dans l'enseignement supérieur spécifique à l'Economie Sociale et Solidaire et notamment à l'Insertion par l'Activité Economique
- Une formation professionnelle interne à l'entreprise
- Une formation professionnelle externe à l'entreprise
- Une immersion dans les réseaux de l'IAE
- La pratique professionnelle quotidienne
- Autre. Merci de préciser :
- Ne sait pas

41 Pensez-vous rencontrer des difficultés de recrutement consécutives aux départs en retraite ?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non
- Ne sait pas

42 Si oui, lesquelles ?

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- Difficulté de recrutement sur des métiers en tension
- Conditions de travail peu attractives (salaires, contrat, horaire...)
- Territoire peu attractif
- Offre de formation défailante
- Coût du recrutement
- Ressources financières insuffisantes
- Manque de temps
- Ne sait pas
- Autre. Merci de préciser :

43 Votre établissement a-t-il besoin d'être accompagné dans la gestion du renouvellement des équipes ?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Non Ne sait pas

44 Si oui, de quel type d'accompagnement auriez-vous besoin ?

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- Outillage (grille d'entretien, indicateurs, profil de poste type...)
 Formation
 Coaching
 Appel à un cabinet de recrutement
 Aide pour l'identification de futurs dirigeants
 Autres, merci de préciser :
 Ne sait pas

Transmission

Dans cette partie nous vous proposons d'appréhender dans le cadre de départs à la retraite, comment la transmission des compétences et des valeurs du secteur de l'IAE s'organise.

TRANSMISSION : DEFINITION ET ENJEUX

41 Quelle est la définition de la transmission pour vous ?

Veillez écrire votre réponse ici :

45 Sur quoi porte la transmission dans votre établissement

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- Transmission des savoirs
 Transmission des savoirs faire
 Transmission des savoirs êtres
 Transmission des compétences
 Transmission des valeurs
 Autres : Merci de préciser :
 Ne sait pas

46 A qui s'adresse la transmission dans votre établissement

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- Salariés Bénévoles

47 Vous sentez vous concerné(e) par des problématiques de transmission de:

Numérotez chaque case dans l'ordre de vos préférences de 1 à 9

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Valeurs | <input type="checkbox"/> Réseaux |
| <input type="checkbox"/> Compétences | <input type="checkbox"/> Projet collectif |
| <input type="checkbox"/> Savoir faire | <input type="checkbox"/> Projet politique |
| <input type="checkbox"/> Savoir être | <input type="checkbox"/> Pas concerné |
| <input type="checkbox"/> Connaissances | <input type="checkbox"/> Autre, précisez : |

48 Quels sont les enjeux de la transmission

- Faciliter l'entrée des nouveaux arrivants

- Faciliter le départ des séniors
- Préserver des compétences dans la Structures d'Insertion par l'Activité Economique
- Conserver la structure dans le champ de l'IAE

CONTENU

49 Avez-vous identifié les savoirs et savoirs faire à transmettre ?

- Oui Non Ne sait pas

50 Avez-vous identifié les savoirs faire stratégique et important à conserver dans votre structure ?

- Oui Non Ne sait pas

ORGANISATION DE LA TRANSMISSION

QUI

51 Qui réalise la transmission dans votre structure ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Toute l'équipe | <input type="checkbox"/> Les anciens salariés |
| <input type="checkbox"/> Les ressources humaines | <input type="checkbox"/> Autre, précisez : |
| <input type="checkbox"/> La direction | <input type="checkbox"/> Ne sait pas |
| <input type="checkbox"/> Les élus | <input type="checkbox"/> Personne |
| <input type="checkbox"/> Les bénévoles | |

52 Avez-vous identifié les personnes susceptibles de transmettre leurs savoirs et leurs valeurs dans votre structure ?

- Oui Non Ne sait pas

53 Si oui, quelles sont leurs qualités ?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Le goût pédagogique | <input type="checkbox"/> Autre, précisez : |
| <input type="checkbox"/> La rigueur professionnelle | <input type="checkbox"/> Ne sait pas |
| <input type="checkbox"/> Le sens de l'écoute | <input type="checkbox"/> Aucunes |
| <input type="checkbox"/> L'envie de transmettre | |

COMMENT

54 Comment organisez-vous la transmission au sein de votre établissement ?

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Equipes intergénérationnelles | <input type="checkbox"/> Pas d'organisation particulière |
| <input type="checkbox"/> Tutorat | <input type="checkbox"/> Autre. Merci de préciser : |
| <input type="checkbox"/> Parcours d'intégration | <input type="checkbox"/> Ne sait pas |
| <input type="checkbox"/> Formation | |

55 Si la transmission est organisée par le tutorat, quel est l'ancienneté des tuteurs ?

Merci d'indiquer la réponse ici :

56. Quels supports utilisez-vous ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Films | <input type="checkbox"/> Interview |
| <input type="checkbox"/> Fiches actions | <input type="checkbox"/> Guide |
| <input type="checkbox"/> Jeux | <input type="checkbox"/> Autre. Merci de préciser : |
| <input type="checkbox"/> Publications | <input type="checkbox"/> Aucun |
| <input type="checkbox"/> Expositions | <input type="checkbox"/> Ne sait pas |

56 L'adhésion aux valeurs de l'IAE est-elle un élément facilitateur pour la transmission ?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Non Ne sait pas

57 Avez-vous mis en place un système d'évaluation de la transmission qui permet de déterminer si elle a été réussie ou pas ?

- Oui Non Ne sait pas

58 Si oui, les transmissions déjà réalisées ont-elles été réussies ?

- Oui
 Non
 Modérément, Préciser :

59 Quels sont les obstacles à l'organisation de la transmission ?

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- Manque de temps
 Manque de formation spécifique
 Manque de projet pour organiser la transmission
 Manque de plan pour organiser la transmission
 Ne sait pas
 Autre:

60 Quels sont les obstacles rencontrés avec les parties prenantes ?

Numérotez chaque case dans l'ordre de vos préférences de 1 à 4

- Coexistence de différentes générations
 Coexistence de différents angles de visions
 Coexistence de différentes valeurs
 Coexistence de différentes compétences
 Autres, précisez :
 Ne sait pas

61 Quelles opportunités offrent la transmission des compétences et des valeurs en pratique ?

- Moments de convivialité
 Moment de cohésion dans l'équipe
 Echanges entre membre de l'équipe
 Autres, précisez :
 Ne sait pas

62 Y-a-t-il dans votre établissement des outils permettant de mettre en débat les problématiques de transmissions ?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Non Ne sait pas

63 Si oui, quel type d'outils sont mis en place ?

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- Diagnostics périodiques
 Evaluation de la structure
 Bilan sociétal de l'organisation
 Groupes de réflexion
 Autre:

NOUVEAUX ARRIVANTS

64 Votre établissement met-il en place un dispositif d'accueil des nouveaux arrivants ?

- Oui Non Ne sait pas

65 Quel type de dispositif est ainsi utilisé ?

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- Séminaire d'intégration
- Parrainage
- Entretiens avec les salariés
- Entretiens avec les administrateurs
- Tutorat
- Distribution de livrets d'accueil
- Ne sait pas
- Autre:

66 Ce ou ces dispositifs sont-ils destinés à :

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- La direction
- Les encadrants intermédiaires
- Les autres fonctions salariées
- La présidence
- Les membres du Conseil d'Administration
- Les autres fonctions bénévoles
- Ne sait pas
- Autre, merci de préciser:

67 Selon vous, explique-t-on suffisamment aux nouveaux salariés pourquoi et comment sont prises les orientations stratégiques et politiques de votre établissement?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui, totalement
- Oui, partiellement
- Non pas suffisamment
- Non pas du tout
- Ne sait pas
- Ne sait pas

BESOINS EN ACCOMPAGNEMENT

68 Votre établissement a-t-il besoin d'être accompagné dans la gestion de la transmission ?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui Non Ne sait pas

69 De quel type d'accompagnement auriez-vous besoin ?

Choisissez toutes les réponses qui conviennent :

- Outillage
- Formation
- Coaching
- Autre, merci de préciser :
- Ne sait pas

70 Avez-vous des commentaires supplémentaires à faire, des remarques, des suggestions?

Veillez écrire votre réponse ici

ANNEXE 2 : TABLEAU D'ANALYSE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIF

Structure / indicateur	AART	OASURE	ASPI	GRAND SAUVOY	ELITS PROPRETE	AAAA	SITA REBOND	REGIE PLUS	TAA
Ancienneté du directeur	24 ans	1 an	1 an	7 ans	8 ans	1 an	6 mois	6 mois	15 ans
Dirigeant fondateur	oui	non	non	oui	oui	non	non	non	oui
Temps restant à réaliser dans la structure	1 an			2 ans	1 an				déjà parti
Transmissio n préparée et anticipée	oui	non	non	oui	oui	non	oui	oui	oui
Temporalité de la transmissio n faite ou à faire	2 ans	3 / 4 ans	au fil du temps	2 ans	2 ans	au fil du temps	1 an	au fil du temps	au fil du temps

Transmission réalisée avec plusieurs personnes	non	oui 3	non	oui équipe de direction	non	oui 2	non	non	oui
Outils utilisés	état des lieux de l'organisation à plus de 2 ans, binôme, temps partiel, état des lieux, sécurisera	formation sur partenariat et ressources disponibles	non	formation	binôme, reporting, mutualisation de moyens, d'outils et d'assistance à la gérance, audit de procédure	formation	binôme	binôme, autodiagnostique	binôme
Inquiétude énoncée	non	oui	non	oui	non	oui	non	non	oui
Risques énoncés	perte de notoriété, de charisme	pérennité de la structure	non	non	non	non	non	non	oui
Besoin d'accompagnement	oui	oui	non	non	oui	Oui, formation sur management, tuilage	non	oui	oui
Accompagnateur	cabinet d'étude				réseau			réseau	

Réorganisati on des fonctions	oui	oui	non	oui	oui	oui	non	non	oui
Investissem ent militant pendant transmissio n	oui		oui	oui		oui	oui	non	oui
Recrutemen t externe / interne	externe	externe	externe	non	externe	interne	externe	externe	externe
Opportunité du recrutement	monter en compéten ce			trouver personne plus compétente en management, bon équilibre entre double production des SIAE		non			oui
Ensemblier	oui	non	oui	oui	non	oui	non	non	oui
Changemen t statut	oui	non	non	non	non	non	non	non	non

ANNEXE 3 : GRILLE D'ENTRETIENS

A. IDENTITE DU REpondANT

Nom de la structure

Les caractéristiques de la structure (taille, statut, année de création, région)

Activités, Secteur

Salariés en insertion : nombre, métiers, missions

Salariés permanents : nombre, métiers, missions

Pour directeur :

Poste occupé

Âge

Parcours professionnel : Formation ? Poste précédent ? Premier poste de direction de la structure ?

Pourquoi avez-vous postulé à ce poste ? (motivations) Ancienneté dans la structure ? Type de contrat de travail

Pour administrateur :

Activité professionnelle ou ancienne activité professionnelle ? Cumul d'activité ?

Quelle est votre formation ?

Est-ce votre premier poste de président ?

Qualité au sein de la structure ?

Ancienneté dans la structure ?

Qu'est-ce qui a motivé votre implication bénévole dans cette structure ?

Êtes-vous membres d'autres associations ? Si oui, lesquelles ?

B. ENVIRONNEMENT DE L'EMPLOI ET DU POSTE

Les missions

Quelles sont vos principales missions ?

Comment décrivez-vous votre activité de travail ?

Etes-vous spécialisé ou polyvalent dans votre travail ?

Votre métier s'est-il modifié depuis votre prise de fonction ?

L'emploi

Ce qui vous plaît et ce qui est intéressant dans le travail ? (motivations)

Les valeurs portées par l'IAE selon vous ?

Ce qui est difficile et les difficultés rencontrées dans le travail ?

Le poste

Etes-vous en relation avec des bénévoles ?

Quelle mission exercez-vous à l'égard des salariés en insertion ?

Cette mission a-t-elle évolué au cours des dernières années

Le profil et la carrière

Recevez-vous des formations ?

Si oui, ces formations sont-elles adaptées au travail que vous effectuez sur le terrain ?

Si non, de quelles formations avez-vous besoin ?

C. LA TRANSMISSION

La préparation Est-ce que votre structure a mis en œuvre des dispositions pour faire face aux départs à la retraite ? Si oui, lesquels ?

Les Définitions et les enjeux

Votre définition de la transmission

Les enjeux selon vous (volatilité des connaissances, les relations intergénérationnelles, les compétences clés, les types de connaissances...)

L'Organisation

Comment vivez-vous cette étape ?

Principaux risques, principales opportunités ? Vos craintes ?

Comment organisez-vous la transmission ? (au niveau individuel, au niveau collectif, au niveau organisationnel)

Mettez-vous en place des formations ? Des séminaires d'accueil ? Présonoriseriez-vous une formation à la prise de poste ? (valeurs IAE, management IAE, secteur d'activité ?)

Avez-vous identifié les savoirs faire à transmettre ?

Avez-vous identifié les savoirs faire stratégiques à conserver dans votre structure ?

Si oui, lesquels et pourquoi sont-ils stratégiques ?

Si oui, les avez-vous formalisés ?

Si oui, par quels moyens ? Demande envoi des outils

Outils de la transmission des connaissances (outils informatiques, aspects humains, tutorat, coaching...)

Besoins d'accompagnement ? Lesquels ?

Les nouveaux arrivants

Quelles sont vos responsabilités au sein de la structure ?

Comment s'est passé votre intégration au sein de la structure ? Votre arrivée avait-elle été prévu à l'avance et préparée ?

Etapas, outils, méthodes

Qu'est-ce qu'on vous a transmis précisément ?

Quels changements avez-vous entrepris depuis votre arrivée ?

Quel type de relation entretenez-vous avec votre prédécesseur ?

Comment cela se passe avec les salariés en insertion ? Avez-vous senti un changement dans leur comportement ?

Quels types de difficultés avez-vous rencontré dans la structure ? Qu'appréhendez-vous le plus ?

L'évaluation et les conséquences de la transmission

Avez-vous mis en place un système d'évaluation de la transmission qui permet de déterminer si elle a été réussie ou pas

Des critères, des indicateurs mesurent-ils l'acquisition des savoir-faire tout au long de la transmission ?

Un test ou un examen valide-il la transmission ?

Quelles sont selon vous les conséquences de la transmission (sentiment d'appartenance, intégration des valeurs, organisation du travail...)

ANNEXE 4 : MONOGRAPHIES

ENTRETIEN AART

IDENTITE DU REpondant

AART a été créé en **1987**. Au départ, l'idée était de retrouver une activité économique pour les personnes en difficultés. AART s'est professionnalisée et aujourd'hui elle rassemble plusieurs coopératives : 6 sociétés dont trois entreprises d'insertion.

En effet, le développement important des différentes activités et la volonté d'impliquer les salariés dans la vie de l'entreprise ont amené les dirigeants à s'engager depuis 2006 dans une gestion de nature coopérative. La maison mère (Scop AART) fait fonction de Société Holding.

AART comprend **200 salariés en équivalent temps plein dont 80 salariés en insertion**.

Les activités principales de la structure sont :

- la gestion et la valorisation des déchets
- l'entretien et l'aménagement d'espace naturel
- le travail temporaire
- l'organisation de la formation
- le service d'aide à domicile

M. SAINT GERMAIN Jean-Pierre est **dirigeant fondateur** de la maison mère et d'une filiale.

Il a 59 ans. Il a fait des **études de littérature**. Puis, a travaillé en tant qu'**éducateur spécialisé** dans les quartiers. Enfin, il s'est passionné pour l'économie, la gestion et le management. « *L'économie est la véritable garantie de faire du travail social* ».

En 1987 M. Saint Germain créé AART. C'est alors son **premier poste de direction**.

ENVIRONNEMENT DE L'EMPLOI ET DU POSTE

Ses missions ont évolué au fur et à mesure. Au départ, il avait une action de proximité avec les salariés. Aujourd'hui il anime le comité de direction, fait des choix stratégiques, financiers, politiques. Il n'avait aucune compétence de la gestion, de l'organisation, **il a appris sur le terrain. Il travaille actuellement toujours avec les salariés en insertion**. « *C'est pour moi très important d'être en relation avec les salariés en insertion. On ne peut pas être un bon chef d'entreprise s'il n'y a pas cette relation* ».

Il a eu des formations pendant son parcours professionnel, mais il a surtout **appris avec ses collègues, en observant...**

LA TRANSMISSION

Dans un an M. Saint Germain part à la retraite. Il pense que la question de la transmission n'est pas propre à l'IAE mais se pose partout et est **fondamentale**. « *Le tissu économique des territoires est souvent affaibli car les approches de la transmission ne sont pas suffisamment abordées.* »

À son initiative, la structure **travaille depuis 2ans sur cette thématique**. Ils travaillent avec un **cabinet d'étude**. Le cabinet d'étude a réalisé un **état des lieux de l'organisation** de l'entreprise à plus de 2ans. Le travail avec le cabinet Doxaplus leur a permis de travailler sur le modèle organisationnel de l'entreprise compte tenu du départ à la retraite de M. Saint Germain, et également d'avoir une réflexion et une évolution de la maison mère qui est la fonction support.

Le **dirigeant a déjà été choisi**. Un **recrutement extérieur** a été choisi pour éviter les tensions d'un recrutement en interne et également afin de monter en compétences dans la structure.

La personne recrutée a des compétences plus techniques que M. Saint Germain au détriment de compétences politiques. Celles-là seront assurées par des personnes en interne.

Après son départ, il continuera à gérer une société et continuera donc de faciliter la transmission. « *Une transmission **progressive** est un véritable atout* ».

Pour lui, le **risque principal** de la transmission est la perte des qualités de notoriété, de charisme et de personnalité que les dirigeants fondateurs ont.

La transformation progressive du groupe en coopératives engagée depuis 2006, est également en partie pour anticiper le départ à la retraite de M. Saint Germain en 2012 « *C'est écrit, c'est **durable**.* »

La transmission se passe très bien pour M. Saint Germain. « *Nous avons **anticipé**, donc je suis assez serein dans cette étape. Nous avons réalisé un bon recrutement* ».

M. Saint Germain **travaille déjà avec son successeur**. Il est dans la structure un jour et demi par semaine et cela va monter en puissance. Son successeur travaille sur des missions dédiées, il participe au comité de direction, il est salarié de l'entreprise à **temps partiel**. « *Il est déjà acteur de l'entreprise* ».

Ils ont travaillé avec un dispositif régional : le dispositif Sécuriser l'Emploi en Rhône-Alpes (SECURIS'RA).

La Région Rhône-Alpes déploie une politique de sécurisation des parcours professionnels, à travers l'action Sécuris'RA, dans le cadre de son Plan Régional pour l'Emploi, afin d'accompagner les structures qui, confrontées à des difficultés de recrutement, souhaitent améliorer leurs pratiques en matière de ressources humaines.

IDENTITE DU REpondant

AAAA : est une association qui porte plusieurs dispositifs :

- Un chantier d'insertion ;
- Un atelier d'adaptation à la vie active.

Cette association a été créée après-guerre en **1948**. Le chantier d'insertion a été créé en **1982**. AAAA se compose de **130 permanents et 145 salariés en insertion**. Le chantier d'insertion a **deux sites**, dans l'espace vert et le bâtiment, avec **17 encadrants techniques**.

M. A travaille à AAAA depuis 10 ans. Il a d'abord été **directeur général adjoint** puis à la suite d'un reclassement professionnel, a pris le **poste de directeur de l'emploi et de la formation** (poste à l'origine réparti sur deux postes). Il a 56 ans. Il est aussi président d'un collectif territorial de chantiers d'insertion.

Il a un **parcours mixte**. Il possède un bac technique puis a un parcours professionnel en alternance. Il a une formation de bac plus 4 dans l'industrie. Cependant, ce parcours n'était, pour lui, pas suffisant humainement et il a décidé de travailler dans un centre d'aide par le travail. « *J'avais besoin de me sentir utile pour l'homme.* » Il a créé et dirigé un chantier d'insertion pendant 5ans.

ENVIRONNEMENT DE L'EMPLOI ET DU POSTE

Dans le cadre de son poste, il a des **missions très diverses** :

- mission politique
- recherche de financement
- gestion de projet
- gestion du personnel
- responsabilité annexes...

Il avait souhaité faire reconnaître ses compétences par un diplôme (**DEIS**) Diplôme d'état d'ingénierie sociale. Mais, pour des questions de temps, il a dû arrêter. « *Les fonctions de l'IAE sont hybrides. On se retrouve dans ce secteur, il existe peu de formation. Cette formation m'aurait permis de monter en puissance mes compétences, de professionnaliser plus ma structure.* »

LA TRANSMISSION

En 2011, un reclassement professionnel a eu lieu. Le directeur du service emploi, adjoint de M. A est parti en retraite en 2010, le chef de service formation est parti courant 2011. M.A a pris le poste directeur de l'emploi et de la formation.

¹⁸ Demande du dirigeant de la SIAE de masquer les noms

A sa prise de fonction en 2000, la transmission du directeur général adjoint de l'emploi à M. A s'est réalisée en quelques heures. « *C'était très succinct, très factuel. La transmission était très informelle. Il n'y a rien eu de construit. J'ai été embauché par cooptation et il n'y a pas eu de passation.* » Le tuilage est difficile à mettre en œuvre, cela entraîne des surcoûts, selon M. A.

La transmission du chef de service formation vers sa remplaçante a été plus longue. En effet, celle-ci est revenue sur son temps personnel pour réaliser la transmission. « *C'est son côté militant* ».

Lors de sa prise de poste, il aurait aimé avoir des formations sur le management. « *J'ai perdu du temps, j'aurais pu être plus efficace dès le début.* »

M. A a suivi une formation au CNAM il y a plusieurs années. Il a suivi le module GRH. Il a étudié les départs théoriques et effectifs des cadres dans l'association. A la suite, de cette formation, il a alerté son employeur sur cette thématique, mais rien n'a été réalisé.

Selon, M. A, « *les contraintes budgétaires actuelles additionnées au besoin de réduire les déficits structurels anciens amènent l'association à une gouvernance plus tournée vers la gestion que la GRH.* » Pour lui, ce n'est pas spécifique à sa structure, la problématique est commune à l'ensemble des ACI.

Concernant son poste de directeur de l'emploi et de la formation, dans 6 ans, M. A partira à la retraite. Rien n'a été mis en place. Il est conscient qu'il aura besoin d'aide lors de cette étape, mais ne sait pas définir le type d'accompagnement. « *Il faut que j'ai un accompagnement pour cette étape, mais il faut que la structure aussi partage cette transmission et fasse l'objet d'un accompagnement.* »

« *La retraite touche la France et l'Europe et je mesure qu'elle touche notre secteur. Une des différences pour notre secteur est de poursuivre sa reconnaissance dans sa particularité. Tous les métiers devraient bénéficier d'alternance structurée. En effet, pour être pertinent dans son travail, il faut être motivé et avoir des compétences techniques* », conclut M.A.

IDENTITE DU REpondant

OASURE : est une entreprise d'insertion dans le secteur de l'agronomie créée en **2008** issue et détenue par une structure associative. C'est une SARL avec **6 salariés en insertion et 5,3 permanents en ETP**. L'équipe de permanents est composée de :

- Un encadrant technique
- Deux ouvriers agricoles expérimentés
- Une assistante commerciale
- Un directeur
- Une accompagnatrice sociale
- Un agent d'entretien
- Une accompagnatrice professionnelle

M. Jean-Jacques RAYMOND est directeur d'Oasure. Il a 55 ans et est dans la structure depuis le début de l'année. Il a une formation d'ingénieur métallurgie et a travaillé 3 ans dans l'industrie. **Sa formation ne correspond donc pas à l'activité qu'il exerce aujourd'hui.**

Il a décidé de travailler dans l'IAE par **conviction**. Il était fortement impliqué dans l'association, puis dans le conseil d'administration de la SARL en tant que bénévole quand Oasure a été créée.

Le directeur de l'association qui détient 90% des parts de l'EI travaillait au niveau commercial chez Oasure et ne pouvait plus réussir à exercer ces deux fonctions.

Une personne a alors été recrutée en tant que commercial à mi-temps pendant 2 ans. Ce recrutement a permis le développement d'action et donc la nécessité de recruter un directeur.

Un poste de directeur a donc été créé à temps plein. Un recrutement externe a été réalisé (avec l'aide d'un cabinet de recrutement extérieur) mais la personne a changé d'avis.

M. Raymond a alors décidé de **changer son engagement professionnel** et de candidater à ce poste. *« Je n'avais plus d'espoir de progresser dans ma société, j'avais envie de changer de secteur. **C'était un challenge**»*. Il s'agit de son premier poste de direction.

ENVIRONNEMENT DE L'EMPLOI ET DU POSTE

Dans le cadre de son poste de directeur, il exerce **diverses missions** :

- fonction de ressources humaines ;
- fonction commerciale ;
- fonction de gestion de la production, gestion de la structure dans son ensemble.

Il est en **relation directe avec les salariés en insertion**. *« C'est indispensable de savoir où ils en sont dans leur projet professionnel. Je ne conçois pas de diriger 10 personnes sans bien les connaître. »*

Les valeurs de l'IAE sont importantes au sein de son travail. *« L'IAE c'est la prise en compte de personnes qui sont laissées sur le carreau dans une société où l'on demande une très grande efficacité. »* Les valeurs humaines et de solidarité sont très importantes au sein de son métier.

LA TRANSMISSION

La transmission s'est réalisée avec trois personnes :

Le directeur de l'association a transmis le fonctionnement des instances et les partenaires avec qui Oasure travaille. Cette transmission n'était pas structurée. L'ancien directeur a eu des difficultés à laisser sa place. Il est encore aujourd'hui très présent dans la structure. Cela peut être un frein ou une force.

Le commercial : cette transmission a été la plus suivie. Le commercial était à la retraite et était donc très disponible. Il y a eu un mois de travail en binôme avec celui-ci.

L'accompagnatrice sociale : a transmis le registre social c'est-à-dire, la situation dans laquelle était chaque salarié en insertion. La transmission a permis de professionnaliser la fonction ressource humaine dans la structure.

La transmission s'est réalisée de façon très informelle. Il n'y a pas eu, avant son arrivée, de mise en commun ou de réflexion. La transmission s'est faite de façon plus intuitive que formalisée. Aucun outil n'a été mis en place. La transmission s'est faite au fil des mois. M.Raymond a senti un grand décalage entre son ancien travail et celui-ci. *« Il y a eu un choc culturel, un décalage important pour quelqu'un qui vient d'une PME avec une organisation très structurée. »*

M.Raymond n'a pas fait de changement important dans la structure mais a modifié certaines règles de fonctionnement, comme par exemple, ajout de réunions régulières ou encore mise en place d'un outil informatique. La structure est passée d'un mode de fonctionnement social à un mode plus professionnel, plus représentatif de la réalité d'une entreprise. Son intégration dans la structure s'est bien passée. Il a mis en place un entretien avec les salariés et leur a laissé de l'autonomie qui a permis à chacun de s'organiser.

M. Raymond a eu des difficultés à s'appropriier l'activité commerciale et n'a pas pu, comme dans son dernier travail, s'appuyer sur des données quantitatives. Il aurait aimé avoir une formation plus globale sur les partenaires et ressources disponibles. *« Si la transmission avait été plus complète, l'efficacité et la montée en compétence auraient été meilleures. »*

La transmission de son poste est une préoccupation que M. Raymond a eue dès son arrivée dans la structure. *« Il faut se préoccuper de la pérennité de la structure et donc réfléchir à la transmission de mon poste, du poste d'encadrant technique et de tous les postes qui vont être modifiés. Il faut réfléchir à une stratégie ressources humaines à 3. 4 ans. »*

Plusieurs possibilités sont envisagées pour le départ de M. Raymond :

- L'assistante commerciale pourrait reprendre son poste. M.Raymond serait en temps partiel de 60 à 62 ans.
- Un recrutement externe : seraient alors reprises les questions posées pendant le recrutement de 2010.

« Les SIAE sont très fragiles. Il est difficile d'être dans l'harmonie de la dimension sociale et économique. Il serait important d'avoir une réflexion pour regrouper les entités. Au niveau de la transmission, il serait également important de pouvoir avoir une réflexion commune », a conclu M. Raymond.

IDENTITE DU REpondant

TAA : est une association regroupant 9 structures :

- 1 association, structure indépendante.
- 2 AI
- 1 ETTI
- 3 EI
- 1 ETT classique
- 1 structure associative

Chaque structure gère une ou plusieurs activités : blanchisserie, couture, sous-traitance industrielle, service à la personne, second œuvre en bâtiment, espace vert, garage.

Ces structures sont indépendantes juridiquement et ne sont liées que par leurs cotisations. TAA comprend **30 permanents et 150 ETP en insertion**.

Cet ensemblier de l'IAE a **15 ans d'expériences** et est issu de quelques structures qui étaient prêtes à disparaître en 1995.

M. Ghislain DOUCHET était directeur général de TAA jusqu'au 30 juin 2011. Il a structuré les associations prêtes à disparaître, en un ensemblier il y a 15 ans. M. Douchet a étudié la gestion et la comptabilité. Il est issu du monde **industriel et commercial**. Il a eu **différentes fonctions** : directeur administratif et financier de PME ; d'unité de production de groupe, a travaillé pour un cabinet d'expertise comptable et a été créateur d'entreprises. A la suite d'une restructuration industrielle, il est devenu demandeur d'emploi. Pendant cette période il a suivi une formation d'analyse concepteur en système d'information et a participé au montage de l'association « INSER'SOMME » initié par le Conseil Général de la Somme. Il y a travaillé dans l'accompagnement social. Son ancien PDG était administrateur d'une des associations ayant des difficultés et il a décidé de structurer, avec celui-ci, ces associations. « *Pour moi, c'était un **challenge**, je suis tombé dessus un peu par hasard mais j'étais doté d'une expérience riche sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise, accompagné d'une expérience dans l'accompagnement des personnes en difficultés. Ce fut un **réel épanouissement** ».*

ENVIRONNEMENT DE L'EMPLOI ET DU POSTE

Dans le cadre de son poste, M. DOUCHET exerce **diverses missions** :

- missions de management
- missions de gestionnaire
- missions commerciales
- missions techniques

Selon M. Douchet il est impossible d'appliquer au monde de l'IAE les « *recettes* » de l'entreprise classique. Pour exercer sa mission, il faut être pointu dans plusieurs domaines. De **multiples expériences** professionnelles sont nécessaires.

Il a gardé un poste partiel de chef de projet dans le groupement.

Il est depuis peu administrateur dans la structure.

Enfin, il est également aujourd'hui le conseiller spécial du président.

LA TRANSMISSION

M. DOUCHET est âgé de 64 ans et sa retraite officielle a eu lieu le 31 décembre 2008.

Un premier recrutement a été organisé :

Un recrutement externe a été préféré car la structure n'avait pas de ressource en interne. La transmission n'a pas été préparée. Aucune procédure n'a été mise en place. La personne recrutée était directeur de l'AFPAM dans la Somme. Il était psychologue de formation. Il ne connaissait pas le monde de l'IAE mais travaillait dans le social. La transmission a été difficile. Il y a eu une période de tuilage pendant 4 mois, mais les relations, entre l'ancien directeur et le nouveau, étaient conflictuelles. Aucun critère ou indicateur n'a été mis en place pour connaître l'acquisition des savoir-faire au long de la transmission qui s'est faite de manière informelle. La structure s'est rendu compte que le recrutement ne correspondait pas. Selon M. DOUCHET le rôle du directeur est d'être crédible, d'avoir de la présence et de savoir gérer une activité économique. *« Le monde de l'IAE tire ses ressources de sa propre activité économique. L'IAE est là pour donner de l'employabilité aux personnes en difficultés, afin de leur permettre d'accéder aux entreprises par la suite. L'insertion n'est pas possible sans une activité économique solide. »*

De plus, vu le turn over important dans le secteur de l'IAE, une des qualités indispensables des dirigeants est l'adaptabilité. La personne recrutée n'avait pas ces compétences. Elle n'avait aucune expérience dans le domaine économique. De plus, les relations avec les bénévoles étaient difficiles. Cette personne a été licenciée pour faute grave en 2009.

Un deuxième recrutement a eu lieu :

La transmission a eu lieu entre M.DOUCHET et cette personne. Cette transmission a été anticipée et davantage préparée. La structure est maintenant consciente de la nécessité d'une procédure préalable. *« Le recrutement prend du temps, il faut définir le profil de poste très précisément, il faut décortiquer la fonction. »* En effet, selon M. DOUCHET il ne faut pas une définition standard de poste, il faut définir les changements souhaités, les fondamentaux portés par la structure, les outils, les règles fondamentales. *« En 15 ans, j'ai mis en place un certain nombre de règles, j'ai créé une dynamique, il ne faut pas perdre de vue le résultat. »* Selon M. DOUCHET la problématique de la transmission est au-delà de celle des entreprises classiques. En effet, les valeurs de l'IAE sont primordiales dans cette étape. *« L'IAE est fragilisée, un rien peut faire tout basculer, il faut, lors des recrutements, être très vigilant et travailler sur les compétences de la personne, mais également sa personnalité. »*

M. DOUCHET a mis en place une équipe de collaborateurs en lien avec la personne recrutée. De plus, il a fait appel à un cabinet de recrutement extérieur. Le recrutement a fait l'objet d'une commission de recrutement. La personne recrutée vient du monde industriel et a été directeur de sucrerie. Il a une formation d'ingénieur. Il a beaucoup d'expériences dans le pilotage des projets. Cependant, il n'a pas de compétence dans les fonctions d'entreprises, en dehors des fonctions de dirigeants.

Le deuxième recrutement ne se passe pas très bien. Les relations entre le nouveau directeur et le président ainsi qu'avec M. DOUCHET sont très difficiles.

REFLEXION SUR LA TRANSMISSION

Une réflexion très importante a été menée au sein de la structure sur la notion de la transmission. « *Une charte de recrutement* » va certainement être mise en place. Cette charte définira les choses à réaliser, les choses à ne pas réaliser lors de cette étape et définira précisément le poste à pourvoir aujourd'hui et les évolutions à venir.

Si le recrutement de cette deuxième personne venait à mal s'achever ou lors d'un prochain recrutement, la méthode s'orienterait sur le recrutement d'un adjoint. La capacité financière de la structure permettra de définir la répartition des temps entre le DG et son Adjoint : temps plein pour les deux ? Temps partiel pour le DG ? Temps partiel pour l'Adjoint ?

L'idée serait de former et de piloter un adjoint pendant 1 ou 2 ans.

Un tableau de bord serait également mis en place avec la définition de l'objet de la mesure et du résumé de la transmission.

En effet, le président de l'association est âgé de 80 ans et la transmission est également très problématique sur ce poste. « *Le président reste omniprésent et a une énergie farouche, mais il faut qu'une solution soit trouvée au plus tard dans 2ans* »

Le problème du recrutement est d'attirer les individus ayant un profil généraliste accompagné de nombreuses expériences. En effet, ces personnes ne sont pas attirées par le monde de l'IAE au vu des rémunérations faibles de ce secteur.

LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

M. DOUCHET a mis en place, en parallèle du deuxième recrutement, une GPEC dans la structure. Cette GPEC est destinée aux salariés permanents. C'est un outil obligeant à poser les questions, à analyser l'existant et les projections. « *C'est davantage nécessaire dans le monde de l'IAE que dans les entreprises classiques.* » Un cabinet spécialisé en GPEC intervient pour mettre en place cet outil. C'est un outil qui doit également intégrer les bénéficiaires des parcours d'insertion, c'est un outil très important mais lourd. « *Il faut avoir les moyens de le faire. Notre organisme collecteur a financé en grande partie cet outil, c'est une réelle opportunité pour nous.* »

Il faut mettre en œuvre la GPEC pour la fonction de directeur au même titre que les autres fonctions, c'est aujourd'hui le souhait de M. DOUCHET. « *Il n'est pas facile de la mettre en œuvre car j'ai été le commanditaire, le risque est alors un dérapage de cet outil et donc une erreur dans la cible de recrutement.* »

Selon, M. DOUCHET la GPEC est un outil indispensable qu'il faut mettre en place 2 ou 3 ans à l'avance.

IDENTITE DU REpondant

REGIE PLUS a été créé en **1995 à Chambéry** afin de lutter contre les exclusions et l'isolement des personnes. L'association s'est affiliée au Comité National de Liaison des Régies de Quartier (CNLRQ).

Aujourd'hui cette RQ comprend 40 salariés permanents et 8 salariés en insertion. Elle s'organise autour de deux activités :

- service de médiation sociale sur 7 quartiers de l'agglomération
- une EI de service propreté.

Cette régie de quartier contribue à l'amélioration de la vie quotidienne des habitants tout en favorisant l'emploi de personnes en difficultés : chantiers d'insertion, travail avec les organismes HLM, entretien des espaces publics, distribution d'informations aux habitants...

Depuis 1998, Régie Plus a étendu son action en organisant un service de correspondants de nuit pour lutter contre l'isolement.

M. MICHAËL BIEHLER est le directeur de Régie Plus. Il est âgé de 46ans. Il a commencé à travailler à 16 ans puis à voyager en Europe. Il a principalement travaillé dans le secteur de l'entreprise et de l'associatif avant de reprendre des études. Il a, entre autres, créé des projets d'animations socioculturelles. Puis, il a travaillé au sein du Conseil Général dans les actions d'insertion sur le territoire. Il a également travaillé en tant que responsable technique et social d'une AI pendant 9 ans. Son poste au sein de Régie Plus est son premier poste de direction.

ENVIRONNEMENT DE L'EMPLOI ET DU POSTE

Dans le cadre de son poste, il exerce diverses missions :

- Gestion globale de la structure
- Politique ressources-humaines
- Politique de développement
- Recherche de financement...

Il est en relation avec l'ensemble des salariés de la structure, même s'il travaille surtout avec le chargé de projet Economie et Solidaire et les deux responsables des services.

LA TRANSMISSION

M. Biehler est arrivé dans la structure en juillet 2011 à la suite du départ à la retraite de M. Jean-Jacques DEVILLIERS, **dirigeant fondateur de la structure**. Il était, en binôme avec son prédécesseur pendant **trois mois**. La transmission était **préparée** même si **aucun outil** n'a été mis en place. M. Biehler n'a aujourd'hui plus de relation liée à la gestion de la Régie avec son prédécesseur.

M. Biehler a eu deux formations sur la gestion comptable mais il aurait aimé être davantage accompagné dans ce domaine pour reprendre la gestion de cette structure (1 100 000 € de CA). Après sa prise de poste définitive, il s'est rapproché d'un outil porté par le CNLRQ :

« **l'autodiagnostic** ». Cet outil accompagne les dirigeants des structures dans la gestion économique de la structure et plus globalement comptable. « *J'avais de l'expérience dans la mise en place et l'accompagnement, dans la gestion de projet et de leur plan de financement mais pas dans la comptabilité totale d'une structure, j'aurais dû demander cet outil dès mon arrivée* ».

La structure était en difficulté économique à son arrivée malgré un résultat positif en 2010. Une peur était présente dans la structure et le changement de directeur était appréhendé par les salariés.

M. Biehler a entrepris des changements au sein de Régie Plus : une professionnalisation des salariés, une mise en place des réunions d'équipes, des profils de poste... Il mettra en place en 2012 une **GPEC** sur le service des correspondants de nuit afin d'être accompagné pour professionnaliser l'ensemble des agents.

Le président de Régie Plus est également remplacé par une autre personne lors du Conseil d'Administration du 22 septembre 2011.

Dominique DRIEU a repris mi-septembre la présidence de l'association à la place de Jean DUQUESNOIS. Celui-ci est devenu vice-président. M. DRIEU était dans le Bureau avant sa prise de poste.

Aucune évaluation de la transmission n'a été mis en place dû au contexte difficile de la structure et donc au **manque de temps**.

Quatre personnes ressource intégreront le Conseil d'Administration en 2012—et cela devrait permettre de redynamiser celui-ci. « *Tout cela prend énormément de temps, il ne faut pas aller trop vite.* »

« *J'ai pris ce poste pour être acteur sur un territoire, mais je suis absorbé par les problèmes économiques quotidiens. Je savais qu'il y avait une restructuration à réaliser, mais je n'avais pas mesuré l'ampleur de cette restructuration* », a conclu M. Biehler.

IDENTITE DU REpondant

M.MEYER : est professeur d'Université. Il dirige le master management des organisations sanitaires et sociales à l'Institut Supérieur d'Administration et de Management de Nancy. Il est également le responsable de la spécialité métiers de l'insertion par l'activité économique.

Il a eu différents postes tout au long de sa carrière. Il a été instituteur, puis a travaillé comme enseignant spécialisé dans le secteur du handicap moteur. Il a également été conseiller d'orientation pendant huit ans. Il a travaillé avec des publics jeunes en difficultés en créant une PAIO. Puis, il a soutenu sa thèse sur les travaux d'utilité collective (TUC). Il a été directeur du centre associé Céreéq, son habilitation à diriger des recherches porte sur la thématique de l'insertion professionnelle. Dans le cadre du master, il intervient sur les problématiques de l'exclusion/insertion et sur l'appropriation d'outils de management pour les organismes d'insertion. Son collègue M. Bernard BALZANI McF en sociologie, ancien conseiller technique à la PJJ, intervient plus particulièrement sur l'accompagnement des publics en insertion ou en situation de handicap.

LA FORMATION :

Le master management des organisations sanitaires et sociales existe depuis une quinzaine d'années et a trois spécialités :

- - management hospitalier
- - management des établissements sanitaires et sociaux
- - métiers de l'insertion par l'activité économique

Le master est actuellement en renouvellement d'habilitation, la spécialité métiers de l'insertion transformant son appellation en « *management des organismes d'insertion* » pour répondre aux demandes de la profession par rapport aux besoins de compétences.

Avant la fusion avec l'IAE de Nancy, la formation mettait l'accent sur l'accompagnement des publics. Aujourd'hui, elle met davantage l'accent sur le management qui correspond pour les professionnels du secteur à un besoin important de compétences spécifiques sur le terrain.

La formation a été montée avec les réseaux de l'insertion et du travail protégé :

- UREI
- Coorace
- Fnars
- Chantier école
- ESAT (ADAPEI & handicap psychique)

En effet, s'appuyant sur un large réseau professionnel, le master 2 métiers de l'insertion par l'activité économique **forme les cadres en charge d'organismes d'insertion par l'activité économique ou du travail adapté**. Cette formation a une **double compétence** :

- **l'accompagnement des publics vers l'emploi**
- **le management des structures d'insertion**

« On ne peut pas faire seulement du management, cela n'aurait pas de sens », précise M. Meyer.

Dans le master 1, le premier semestre est assez généraliste avec des ressources humaines et du management public. Une des conditions pour être accepté en master 1 est d'avoir un **investissement bénévole** dans une structure sanitaire et sociale afin de s'imprégner de la logique associative. Lors de cette première année de master, il y a un stage de 8 semaines dans une structure sanitaire et sociale.

La deuxième année de master est en **alternance**. Elle accueille entre 15 et 20 étudiants. (Contenu en dernière page)

LES ETUDIANTS :

Les étudiants viennent de toute la France. Ils ont des **parcours assez variables** :

- administration et gestion, pour la majorité
- économique
- droit
- sociologie
- psychologie
- sciences de l'éducation

Ils ont entre 23 et 25 ans et viennent, pour la plupart, d'un milieu populaire. Selon l'observatoire de Nancy 2, 87% sont de sexe féminin. Lors de cette deuxième année, ils doivent créer un projet d'entrepreneuriat social d'insertion.

Les étudiants sont sélectionnés après un entretien où l'équipe pédagogique tient compte de **la connaissance du secteur, des motivations c'est-à-dire de leurs valeurs et maturités**.

Les motivations principales des étudiants sont

- **de travailler autrement**
- **l'engagement**
- **l'altruisme**
- **l'innovation** (par exemple, greffer une logique d'insertion sur le secteur industriel)

Le diplôme est ouvert à la **formation continue**. Le diplôme accueille des salariés en activité ou demandeurs d'emploi qui souhaitent acquérir ou réactualiser leurs connaissances dans le cadre de la poursuite de leur parcours professionnel.

LES DEBOUCHES :

L'insertion des étudiants après ce diplôme est **excellente**. Beaucoup trouvent des CDI à la suite de leurs diplômes. Avec la conjoncture actuelle, les CDD sont toutefois plus nombreux qu'avant, compte tenu de la mauvaise visibilité à moyen terme pour les organismes d'insertion. Toutefois, cette année, fin octobre, il y avait **70% d'insertion à la sortie du diplôme**.

M. Meyer revient sur certains anciens élèves pour montrer la **diversité des postes occupés après la formation**.

« Mme. VF est aujourd'hui directrice régionale d'Id Intérim en Lorraine, Mme ER est directrice d'un ESAT, d'autres sont directeurs d'ETTI ou responsable du Pôle solidarité à EDF... »

Après la formation, les étudiants peuvent donc avoir différents postes :

- **en contact direct avec le public (chargé de mission, chargé d'insertion, encadrement des publics...)**
- **sur le secteur commercial (poste de développement d'activité)**
- **des postes de direction**

De manière générale, les étudiants trouvent du travail dans des **petites et moyennes structures** (5 à 15 salariés permanents, entre 15 et 50 salariés en insertion).

L'observatoire de l'université relève que 88% des étudiants du master ont un emploi deux ans après leur sortie, toutefois les relevés effectués par l'équipe pédagogique dans le cadre de la démarche qualité de l'institut montrent que la quasi-totalité est en emploi et reste dans le secteur de l'insertion deux années après leur sortie de formation.¹⁹

PRISE DE POSTE / TRANSMISSION :

La prise de poste des étudiants est préparée avec les structures de stage. Pendant leurs stages, les étudiants sont formés aux différents métiers. Un référentiel de formation est envoyé aux structures. A mi- stage, un document bilan est rempli par celle-ci et l'étudiant afin d'évaluer les compétences de terrain acquises par l'étudiant durant cette première partie de formation en organisme d'insertion. En fin de stage, l'équipe pédagogique va voir les étudiants sur leur lieu de stage (sinon elle procède à un entretien téléphonique avec le tuteur de stage).

Certains étudiants entrent dans la structure dans l'objectif de se voir transmettre la direction de celle-ci. Une embauche prévisionnelle existe régulièrement. La transmission dans ces cas se passe très bien. Les étudiants sont en capacité d'être cadre dans les SIAE, ils sont en capacité de développer de nouveaux projets.

N° et Intitulé des UE	Crédits ECTS	Nbr d'h CM	Nbr d'h TD
SEMESTRE 3			
Unité d'enseignement 306 - Approche de l'exclusion Sociologie de l'exclusion Mécanismes socio-économiques de la pauvreté Gestion des compétences dans le champ de l'insertion Handicaps et insertion professionnelle Approches comparatives européennes de lutte contre les exclusions Outils de pilotage des organismes d'insertion	18	20 10 10 10 10 10	
Unité d'enseignement 307 - Connaissance des publics en insertion Connaissance des institutions et des publics en insertion Analyse et traitement des situations d'insertion Gestion des compétences et conduite de parcours d'insertion Approches comparatives européennes des formes d'inclusion sociale active	12	15 6 6	30 19 6
SEMESTRE 4			
Unité d'enseignement 407 - Méthodologie Méthodes d'enquêtes et analyse de données Ateliers de professionnalisation Stage / Mémoire professionnel	15	6	20 40
Unité d'enseignement 408 - Gestion des organismes d'insertion Droit des dispositifs d'insertion Marketing non marchand et pilotage des réseaux institutionnels Gestion et comptabilité des organismes d'insertion Conduite de projets d'insertion	15	18 8 5 14	10 28

¹⁹ <http://observatoire.univ-nancy2.fr/Master/DEG/MOSS/flux/aec.html>

IDENTITE DU REpondant

ELITS PROPLETE : est une **entreprise d'insertion** sous statut SARL, SCOP créée en 2003.

Celle-ci est une entreprise de nettoyage industriel.

Elle est composée de **24 ETP en insertion et 18 permanents**.

L'équipe de permanents est composée de :

- 9 ouvriers agents de propreté
- 7 encadrants
- 2 cogérants

Mme MOYROUD est **cogérante fondatrice d'Elits propreté**. Elle a créé cette entreprise en **2003** avec un de ses anciens collègues : M. Pierre DUCHAMPT. Mme Moyroud a 42 ans et M. Duchampt 62 ans.

Elle est également **directrice administrative responsable ressources humaines et s'occupe de l'accompagnement des personnes en insertion**.

Elle a une formation de bac plus 4 en psychologie. *« J'ai connu le monde de l'insertion par des recherches personnelles pendant mes études, je trouve l'outil économique performant pour l'accompagnement des personnes en difficultés. »* Elle a travaillé dans diverses SIAE en tant que chargée d'accompagnement, puis responsable du service d'insertion. Son poste de cogérante à Elits propreté est son **premier de direction**.

ENVIRONNEMENT DE L'EMPLOI ET DU POSTE

Dans le cadre de son poste, elle a des **missions très diverses** :

- Recrutement, accompagnement, démarches des salariés en insertion
- Partenariat avec les financeurs
- Gestion...

Elle a des **formations ponctuelles** de ressources humaines, gestion de personnel, d'accompagnement de publics en difficultés.

LA TRANSMISSION

M. Pierre DUCHAMPT est cogérant ainsi que directeur technique et commercial de l'entreprise. Il part en retraite l'an prochain. Depuis l'année dernière l'entreprise réfléchit à cette transmission. La problématique de la transmission se posait pour ces deux fonctions : cogérant et directeur technique et commercial.

Mme Moyroud s'est rapprochée de l'UREI (Union Régionale des Entreprises d'Insertion) et de l'URSCOP (Union Régionale des Sociétés Coopératives) afin d'échanger et d'avoir des pistes de réflexions sur la méthode à adopter.

L'aboutissement de cette réflexion a été de ne pas rechercher de cogérant. Mme Moyroud s'est appuyé sur les réseaux afin de trouver un groupement d'entreprises pour une mutualisation de moyens, d'outils et d'assistance à la gérance. La mutualisation a eu lieu avec le groupe EOS, structure associative, regroupant deux entreprises d'insertion dans un autre secteur d'activité. L'objet social du groupe EOS est de promouvoir et de développer des structures d'organisation sociales. « *Il faut restructurer l'ensemble de l'entreprise dans son fonctionnement* ». Le groupe Eos réalise des audits des procédures mis en place à Elits. Ils mettent en place des outils et procédures. C'est un accompagnement sous forme de prestation. Mme Moyroud avait besoin d'aide et d'assistance dans les domaines où elle n'avait pas de compétence. Le groupe Eos a aidé Mme Moyroud à définir l'organisation des deux postes de cogérants. Ils sont actuellement au début de l'analyse. De nouveaux outils de gestion vont être mis en place, comme par exemple « le reporting ».

Le deuxième aboutissement de la réflexion commune a également été de chercher une personne de « *responsable d'activité* ». L'intitulé du poste « *directeur technique et commercial* » change car le positionnement n'est pas le même dans la structure.

Elits proprement a, dans un premier temps, avec l'aide de l'URSCOP et de l'UREI, définit le poste. Ils ont alors identifié les savoir-faire du poste :

- Relation commerciale ;
- Connaissance du métier ;
- Aspect technique.

Ils ont validé le profil puis transmis l'offre aux réseaux. Un recrutement externe a eu lieu. Le recrutement interne a été proposé mais il n'y avait pas les compétences en interne. La personne recrutée a démarré le premier octobre et est en binôme avec le directeur technique commercial pendant 9 mois, avec une montée en charge des compétences au fil du temps.

Aucune formation n'est prévue pour la personne recrutée. Il a les compétences nécessaires dans le domaine du nettoyage et dans le domaine commercial. Il a peu de connaissance dans le domaine de l'IAE. Lors du recrutement, les valeurs de l'IAE ont été évaluées. Une réflexion sera mise en place, par la suite, pour analyser les éventuels besoins de la personne recrutée.

Enfin, un système d'évaluation de la transmission sera mis en place afin de faire le constat des difficultés rencontrées.

IDENTITE DU REpondant

ASPI : Association de Soutien pour l'Insertion a été créé en **1992** à Ales, pour permettre de mieux prendre en charge le dispositif R.M.I. sur Alès et ainsi soutenir les bénéficiaires.

Aujourd'hui cette association a 5 actions dont 4 directement en direction des allocataires du RSA :

- un chantier d'insertion
- 2 ACI dont un dans le secteur du jardinage et l'autre de l'informatique, code de la route...
- Un accompagnement référant généraliste
- L'animation de collectif de jardins familiaux

Aspi bénéficie du financement du Conseil général. Il y a **10 permanents** dans l'association, **12 salariés en insertion**, 20 personnes sur les ACI. Il y a un turn-over des salariés en insertion important dans les ACI. En 2012, il y a 50 personnes accompagnées par ACI par an.

M. Bernard ROUHAUD est directeur d'ASPI depuis septembre 2010.

« Je suis un autodidacte, mon parcours est assez atypique. »

En effet, M. ROUHAUD a un certificat d'études ainsi que des diplômes dans le secteur bancaire (trader, opérateur en bourse...). Au début de sa carrière il a travaillé dans le milieu financier. Il travaillait sur les places de marchés internationales.

Cependant, il n'est pas en accord avec les valeurs de ce travail et décide de le quitter. *« Les marchés servent à enrichir les dirigeants. Le problème était celui que l'on rencontre aujourd'hui avec la crise. J'ai décidé de partir dans le secteur de l'IAE, c'est un **choix personnel**, un choix de **conviction**. »*

M.ROUHAUD intègre une AI et une EI à Béziers puis une ETTI à Carcassonne. Il occupe des postes de direction dans ces structures d'insertion par l'activité économique. Il travaille depuis 25 ans dans l'IAE dont 15 ans dans des postes de direction.

À 58 ans, il décide de prendre la direction d'ASPI suite à un problème de santé de la directrice en poste.

ENVIRONNEMENT DE L'EMPLOI ET DU POSTE

Dans le cadre de son poste de directeur d'Aspi, il a des **missions assez diverses** : gestion du personnel, gestion financière, prospective, développement stratégique, création et montage de nouveaux projets...

Il est en **relation directe avec les salariés en insertion**. *« Je suis régulièrement en relation avec les salariés en insertion, c'est très important ».*

Aujourd'hui, en parallèle de son poste, il écrit un **mémoire dans le cadre de l'école en entrepreneuriat en économie sociale**. Cette école est destinée, entre autres, aux dirigeants et cadres dirigeants de l'ESS. C'est un dispositif de formation pour :

- Développer et reconnaître les compétences managériales spécifiques des entreprises de l'économie sociale
- Echanger et capitaliser les pratiques des dirigeants des associations, des coopératives et des mutuelles

LA TRANSMISSION

La directrice d'ASPI a connu des problèmes de santé, la structure n'a pas eu de directeur pendant 8 mois. Le président a pris les fonctions de celle-ci pendant cette période.

Quand M. Rouhaud est arrivé dans la structure suite à un recrutement traditionnel, il n'a pas eu de relation avec la directrice en arrêt maladie. *« J'ai été choisi pour ce poste car j'avais beaucoup d'expérience et une faculté d'apprentissage ».*

Sa transmission n'était donc pas prévue à l'avance ni préparée. Son référent pendant cette période était le président. La transmission était informelle. *« Le président était disponible, je l'appelais quand je voulais, dès que j'avais besoin. »*

Aujourd'hui, il rencontre l'ancienne directrice très régulièrement pour la tenir au courant des évolutions de l'association. *« La transmission se fait plus de mon sens vers le sien ».*

Lors de sa prise de fonction, il n'a pas ressenti de besoin d'accompagnement particulier. Il avait déjà de l'expérience dans ce domaine. Quand il est arrivé, les salariés étaient assez inquiets du fait de la carence de direction, mais le changement de directeur s'est très bien passé. *« J'ai apporté « ma pâte » à la structure, mais ma façon de manager est très soft et mon intégration s'est bien passée au sein de la structure. »*

M. Rouhaud n'a pas prévu sa propre transmission. Il souhaite travailler encore de nombreuses années. Cependant, quand on l'interroge sur le profil de personne qu'il choisirait comme successeur, M Rouhaud est très attaché aux valeurs de l'IAE. Il considère les masters spécialisés en gestion de l'IAE comme des formations importantes. *« Un socle de connaissances est indispensable. »* Cependant, l'expérience est nécessaire et les valeurs sont indispensables. Le rôle de l'IAE est de conserver le lien social. *« Il est possible de réaliser des études universitaires dans l'IAE sans les valeurs, mais il est impossible de travailler dans l'IAE sans les valeurs de celle-ci. On peut les acquérir au fil du temps, mais ces valeurs sont indispensables ».*

M. Rouhaud pense que la transmission est moins facile dans l'IAE que dans l'ESS. En effet, dans l'ESS il est possible de se projeter davantage. *« Dans l'IAE on ne peut pas se projeter à plus de 3ans. Surtout aujourd'hui où notre rôle est aujourd'hui de plus en plus difficile : il y a un fossé qui se creuse entre les exigences de performances des chantiers d'insertion et le public accueilli ».*

Le président de la structure a pris ses fonctions il y a trois ans. La présidente fondatrice est alors devenue vice-présidente. La transmission s'est très bien passée. La vice-présidente a totalement laissé son rôle au nouveau président. Le nouveau président s'est appuyé sur son savoir-faire, sa mémoire et son expérience. Une parfaite collaboration continue encore aujourd'hui entre eux.

IDENTITE DU REpondant

Grand Sauvoy a été créée en **1920**.

Le Grand Sauvoy est une association d'hébergement et de réinsertion sociale.

Le Grand Sauvoy regroupe :

- Un centre d'adaptation à la vie active
- Deux associations filiales qui gèrent deux chantiers d'insertion
- Deux entreprises d'insertion : une dans la restauration et une dans le bâtiment.

Le Grand Sauvoy a **90 salariés permanents** dont une partie (une vingtaine) est mis à disposition des associations gérants les chantiers d'insertion. Les salariés permanents comprennent des encadrants techniques, des conseillers emplois formations, des éducateurs spécialisés, des chargés de développement, des secrétaires, des comptables...

M. MOREL est le directeur **général de Grand Sauvoy et gérant de l'entreprise d'insertion « Sauvoy restauration »**

Il a obtenu un **diplôme d'éducateur spécialisé** en 1984. Il était à ce moment-là, en contact permanent avec les salariés en insertion.

Par la suite, il a été travailleur social dans une association, puis chef de service puis directeur trois ans plus tard.

En 1993, il est devenu directeur d'une association dans l'hébergement. En **2000**, pour des raisons personnelles il a quitté l'association et a pris la direction du Grand Sauvoy.

Malgré son expérience, il n'avait donc **pas de formation spécifique aux fonctions de direction**

ENVIRONNEMENT DE L'EMPLOI ET DU POSTE

Dans le cadre de son poste au Grand Sauvoy, ces **missions** sont très **diverses** :

Exécution du budget, gestion d'établissement, structuration de l'organigramme de l'association, dynamisation des relations politiques, lobbying avec l'ensemble des pouvoirs publics et des entreprises...

Dans le cadre de son poste de gérant de l'entreprise d'insertion Sauvoy restauration, il a pris ses fonctions en **2004 lors de la création de l'entreprise**. Sa mission principale dans cette EI est de faire fonctionner les différents services et les différentes structures de l'EI.

Dans le cadre de ses fonctions, il est en relation direct avec les administrateurs. Mais il a très **peu de contact avec les salariés en insertion**, contrairement à son premier poste.

« Je reste travailleur social dans l'âme », précise M.Morel.

Il a des formations ponctuelles sur des secteurs précis : gestion financière, gestion ressources humaines, droit du travail... Il n'a pas besoin d'autres formations spécifiques, sa formation de base lui suffit. *« J'étais outillé sur les méthodes de recherche d'information ».*

LA TRANSMISSION

M. Morel part à la **retraite fin 2013**. En 2006, M. Morel a eu un problème de santé et la question de la **transmission s'est posée**. *« Rien n'était préparé, nous n'avions pas du tout réfléchi à cette question, ce fut une **alerte** ».* La transmission au sein de Grand Sauvoy est en **préparation depuis 2 ans**.

Il y a **trois possibilités** étudiées actuellement au sein de la structure :

- Le regroupement de l'association avec une autre association. Le directeur de l'autre association prendrait donc la fonction de dirigeant de l'ensemble des associations.
- Le recrutement classique
- Le remplacement par promotion interne

Le Conseil d'administration, prendra la décision du choix de recrutement, dernier trimestre 2012. La question de la transmission n'est pas du tout taboue dans la structure, le débat est en cours. *« Ça prend énormément **de temps**, la question se précise au fur et à mesure, mais aucun outil n'est encore mis en place à ce jour ».*

Grand Sauvoy n'est pas encore assez loin dans le processus de transmission pour savoir s'ils auront besoin d'accompagnement.

Ils ont créé un poste d'adjoint de direction : M. Morel délègue de nombreuses choses à cet adjoint. Ils ont créé une **équipe de direction** composée des directrices adjointes, responsables contrôle de gestion, responsables administratifs, comptables et de M. Morel lui-même.

« J'ai encore une place trop grande au sein de cette équipe, ceci dû principalement à la manière dont je travaille ». L'objectif de l'équipe de direction est d'assurer les missions de M. Morel. Pour que celle-ci assure ces missions, il faut **outiller** ces membres. Ceux-là ont eu plusieurs **formations**.

*« La transmission se fait dès maintenant, tous les jours, et **continuera à se faire même après mon départ en retraite** »*

M. Morel semble serein par rapport à cette étape. *« Je partirai tranquille, en laissant mon équipe de direction dans laquelle j'ai une totale **confiance** ».*

Le Directeur fondateur de Grand Sauvoy était un pionnier de l'IAE. Il n'avait pas les mêmes principes que lui surtout au niveau de la gestion des Ressources Humaines. La transmission a été difficile, *« mais on a réussi à travailler ensemble ».*

En ce qui concerne son poste de gérant d'EI, il pense qu'il est nécessaire de trouver des dirigeants de SIAE **plus compétents sur la question du management et de la communication** commerciale. *« Il faut trouver des cadres avec des compétences managériales, mais ayant la vocation sociale et d'insertion professionnelle. Le but est de faire entrer les salariés en insertion dans le monde de l'entreprise ordinaire Il faut donc un **bon équilibre entre la double production des SIAE** : la production de bien et de service et la production d'insertion professionnelle et sociale.*

IDENTITE DU REpondant

SITA REBOND a été créée en 2002 et comprend 2 sociétés par actions simplifiées :

- **Une EI** incluant 8 établissements sur le territoire
- « Sita rebond intérim d'insertion » comprenant **quatre ETTI** sur le territoire.

Sita rebond est une filiale de Sita France, elle-même, filiale de Suez Environnement.*

50 salariés permanents et 250 en insertion travaillent dans cette structure.

M. Pierre Jean LACOMBE est âgé de **48 ans et est directeur au sein de Sita France**. Il bénéficie d'une convention de détachement afin de diriger Sita rebond.

Il dispose d'un bac plus cinq dans le domaine de **l'économie et de la gestion du sport**. Il a travaillé pendant sept ans dans le secteur associatif au sein d'une école de voile. Puis il a exercé une activité à l'étranger, pendant deux ans, dans le groupe Suez.

ENVIRONNEMENT DE L'EMPLOI ET DU POSTE

Dans le cadre de son poste de directeur de Sita Rebond, il a des **missions très diverses**. Il manage les salariés de la structure et gère l'ensemble de l'entreprise.

Il ne connaissait pas le secteur de l'IAE avant son poste actuel. *« Ce fut une opportunité, j'aime découvrir de nouveau secteur. Mon **double profil** : gestion de structure privée et associative, a intéressé. »*

M. Lacombe a été recruté à la suite de plusieurs entretiens dont un avec son prédécesseur.

LA TRANSMISSION

M. LACOMBE est arrivé dans la structure en janvier. De janvier à mai, il était à mi-temps en tuilage avec l'ancien directeur, dirigeant fondateur de la structure. La passation avec son prédécesseur s'est bien passée. Elle a été gérée par les ressources-humaines de la maison mère. Les ressources-humaines ont anticipé le départ et organisé la transmission 1an au préalable.

Pendant la période de binôme, son prédécesseur lui a présenté les structures, les équipes et le secteur de l'IAE (acteurs, fonctionnement, gestion quotidienne, problématique...).

Selon M.Lacombe la période de passation est très importante. *« Il est très important de passer du temps avec la personne que l'on va remplacer et ceci dans un bon contexte. »* M. Lacombe trouve, en effet, que l'environnement dans lequel se réalise la passation, est important, il faut que la personne soit consentante dans son remplacement. *« Mon prédécesseur avait envie de me transmettre ses compétences, il avait été acteur du recrutement, la passation s'est donc très bien passée. »* Les formations ne peuvent pas remplacer cette période de binôme indispensable.

Le directeur a, aujourd'hui encore, des relations avec son prédécesseur. Il peut le joindre dès qu'il en ressent le besoin. L'ancien directeur intervient encore dans la structure.

M. Lacombe a entrepris des changements depuis son arrivée. Le dirigeant fondateur avait un profil développeur et M. Lacombe a davantage un profil gestionnaire. Il a mis en place des outils de gestion mais les relations avec les salariés en insertion sont restées bonnes.

Aucun critère n'a mesuré l'acquisition des savoirs faire au long de la transmission. « Nous nous faisons auditer tous les ans, mais rien n'a été réalisé sur la transmission, l'évaluation s'est réalisée entre nous, de manière informelle. »

Un rapport sur la structure doit être transmis au DRH. Le « reporting » est donc en quelque sorte un outil pour évaluer la transmission.

Les enjeux de cette transmission, selon M. Lacombe, étaient importants vis-à-vis des salariés permanents. Ils étaient d'appréhender les mécanismes du secteur et de rapidement connaître les acteurs de l'IAE.

Concernant la gestion des départs à la retraite des salariés dans l'entreprise, M. Lacombe a créé un poste de responsable Ressources-humaines. Ce poste a été créé afin de gérer les problématiques de ressources-humaines de la structure dans les années à venir.