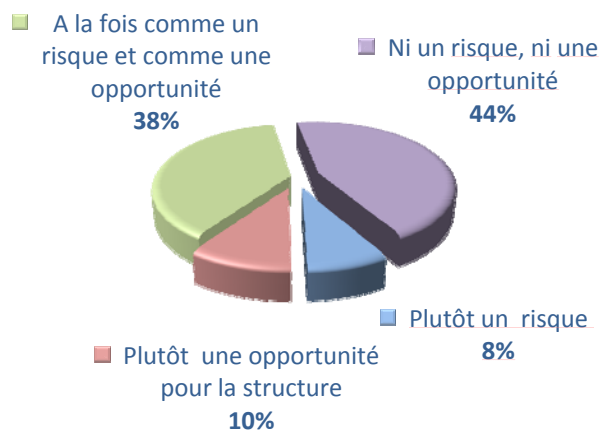


## Les départs qui s'annoncent, risques ou opportunités pour la structure ?

### L'appréhension des départs en retraites prévus à courts termes



« Plus de 600 départs potentiels à l'horizon 2016, je l'appréhende en disant que c'est beaucoup. Mais il faut voir que nous avons beaucoup embauché ces dernières années dans un contexte de développement de l'activité. »

Fédération ADMR de la Manche - Mme MONTAUFRAY – Directrice Adjointe

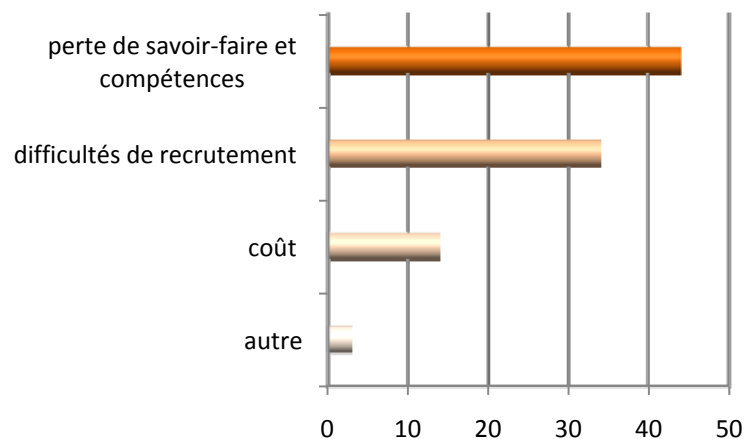
Une enquête réalisée en 2007 auprès de 168 DRH d'entreprises françaises de plus de 200 salariés\* montraient que le départ en retraite des baby boomers semble une opportunité à une majorité de DRH (72 %) notamment pour réduire les effectifs.

Dans le cadre de notre enquête, les entreprises de l'ESS sont plus partagées. Pour 38 % d'entre elles, les départs à la retraite qui s'annoncent constituent à la fois un risque et à la fois une opportunité. Pour 44 % des répondants ces départs ne sont pas perçus en termes de risques ou d'opportunités. Enfin, on constate que les établissements considérant ces départs avant tout comme une opportunité sont plus nombreux (10 %) que ceux considérant ces départs avant tout comme un risque (8 %).

\*Observatoire Cegos des performances de l'entreprise : « Le choc démographique en 2007 ».

## Risques perçus liés aux départs en retraite

### Risques identifiés par les enquêtés



Le principal risque perçu lié au nombre important de départs en retraite est, pour de nombreux répondants, la perte de savoir-faire et de compétences. Autre risque souvent mis en avant : les difficultés de recrutement dans le cadre du remplacement des départs. Parmi les autres risques identifiés, citons la relation aux usagers qui peut être bouleversée suite à un départ en retraite, notamment dans les activités de services aux personnes âgées. Dans le secteur du handicap le risque d'une féminisation des personnels éducatifs est également mentionné.

La question du coût consécutif au paiement des indemnités est rarement considérée comme un risque. Par contre elle peut s'avérer être un frein au recrutement de salariés seniors dans certains secteurs.

Le risque de perte de savoir-faire et de compétences est le risque le plus souvent évoqué par les personnes rencontrées dans le cadre des entretiens. S'il s'applique à l'ensemble des professions, les problématiques sont plus aiguës sur certains postes qualifiés et pour les postes de directions.

*« Quand quelqu'un est en poste depuis 15 ans chez vous, il y a évidemment tout un apprentissage et des techniques propres au lieu qui vont être perdues ».*

Sweet Home , Cabourg – Mme ZUCHOWICKI,  
Directrice

*« On est face à une double perte de compétences. A la fois liée au départ à la retraite des salariés âgés, mais aussi à l'arrivée de jeunes moins bien formés notamment en continu sur la psychiatrie ».*

Fondation Bon Sauveur Picauville - Mme BOUNIOL,  
Responsable formation continue

*« Au niveau de la direction c'est vrai que cela peut être un risque pour l'établissement. La peur du changement par rapport à l'équipe, il peut y avoir un risque. Par rapport au conseil d'administration, aux fournisseurs, aux intervenants extérieurs, il peut y avoir des problèmes liés au changement de gestion, aux manières de faire, aux changements de méthodes ».*

Ehpad Occagnes Mlle Leprovost – Ressources humaines

3

Le risque pour la structure d'une perte de savoir-faire et de compétences est souvent en relation avec les difficultés de recrutement qui y sont associées.

*« En termes de volume, on est pas concerné par des départs massifs à courts termes. Là où s'est inquiétant, c'est pour les infirmières, on a vraiment du mal à en trouver ».*

Ehpad Saint-Marie, Gacé – M.LAVOINE,  
Directeur

*« Sur certains secteurs géographiques on manque de personnel. Sur le secteur côtier car l'activité est forte tout comme au nord ouest de la Manche. »*

Fédération ADMR de la Manche - Mme  
MONTAUFRAY – Directrice Adjointe

*« Il faudra trouver une personne avec de l'expérience (plutôt de 50 ans) qui acceptera d'être multitâches et d'être payé peu. On a un risque de perte d'expérience sur le côté administratif, qui change sans cesse. Et sur le côté technique : il faut aller sur les chantiers voir comment ça se passe... »*

L'Aigle Aide Emploi Service, L'Aigle – M.BERTIN, Directeur

Le risque d'un départ à la retraite dans une structure est également lié à sa taille et à son contexte de création. Ainsi, pour des petites structures associatives où le départ en retraite concerne le fondateur ou la fondatrice de la structure, la question de la pérennité de la structure est réellement posée. D'une part, parce qu'il n'y a pas forcément en interne de candidats à la succession et d'autre part, car dans des cas de ce type, le recrutement externe peut s'avérer problématique.

*« On m'a dit « tu sais Domi'kid c'est toi, si tu parts, la structure n'est plus ».*

*« Je vais essayer de faire changer cette mentalité. C'est vrai qu'il règne ici une ambiance familiale. Les filles ont un métier difficile, qui demande beaucoup d'attention et de complicité. Parfois les filles me disent que je les maitrise. Mais il faut que ça continue à fonctionner même si je m'en vais. Les filles doivent pouvoir être dirigées par une autre personne. Je vais vraiment travailler ce sujet. »*

Domi'kid, Cherbourg – Mme PICOT, Directrice

4

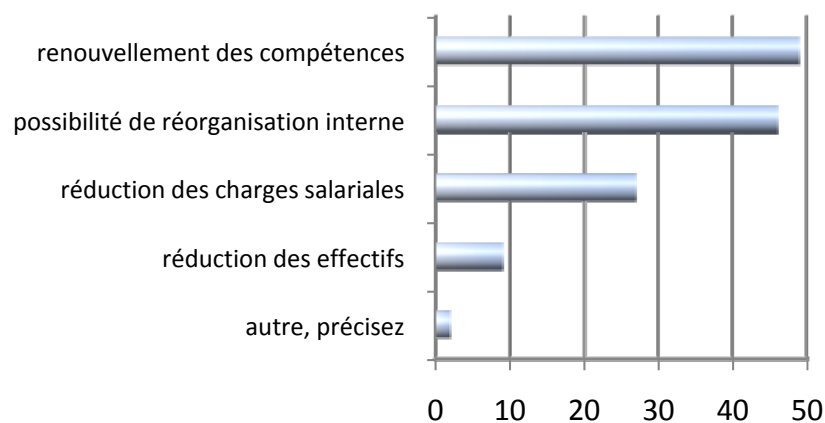
Autres risques mis en avant par une structure du secteur du handicap, la féminisation de certaines professions. Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce rapport la tendance à la féminisation des effectifs salariés de l'économie sociale et solidaire est statistiquement avérée. Nous avons également mis en avant l'effet accélérateur que pourraient avoir les départs en retraite qui s'annoncent.

*« Un autre risque est également perçu, celui de la féminisation des professions des personnels éducatifs. On a de plus en plus de mal à recruter des hommes. On constate une féminisation de masse de la profession d'éducatrice. »*

Les foyers de Cluny du Calvados - ESAT de Tour en Bessin - M. CRAVIC, Directeur

## Opportunités perçues liées aux départs en retraite

Opportunités identifiées par les enquêtés



La question de la perte de compétences et de savoir-faire qui est le principal risque évoqué en cas de départ à la retraite, est dans le même temps celle qui pour de nombreux répondants constitue une opportunité. En effet un départ en retraite, c'est pour l'établissement un moyen de renouveler des compétences, d'adapter les qualifications aux nouveaux besoins... Cela rejoint l'opportunité de la réorganisation interne permise par des départs en retraite.

Dans l'enquête du Cegos\* réalisée auprès de 168 DRH de grandes entreprises françaises, l'opportunité de réduire les effectifs suite à des départs en retraite est largement citée. Ce n'est pas le cas pour les entreprises de l'ESS enquêtées dans le cadre de notre étude, qui sont très peu à envisager cette possibilité.

En revanche la question de la réduction des charges salariales est bien envisagée, mais dans le cadre du remplacement d'un départ à la retraite par un salarié plus jeune et/ou moins qualifié.

\*Observatoire Cegos des performances de l'entreprise : « Le choc démographique en 2007 ».

## L'opportunité du renouvellement des compétences

Pour les structures rencontrées dans le cadre des entretiens l'opportunité des départs en retraite est exprimée en termes de renouvellement des compétences. Dans un contexte où les activités évoluent mais également pour des métiers physiques et difficiles, la possibilité de recruter des personnels jeunes et formés est considérée comme une opportunité pour la structure. Il est également intéressant de noter que ce renouvellement des compétences est envisagé dans la perspective d'un meilleur service aux usagers.

*« Ce n'est pas un risque, parce qu'on peut prévoir, on peut former des jeunes, notamment des contrats de professionnalisation. L'opportunité d'un départ à la retraite c'est aussi le moyen pour nous de mieux adapter la qualification au poste à pourvoir. »*

Ephad Occagnes Mlle Leprovost – Ressources humaines

*« Le problème c'est aussi un décalage entre les publics qu'on accueille qui sont de plus en plus jeunes et le personnel éducatif vieillissant qui ne répond plus aux attentes des jeunes. Le remplacement des départs à la retraite ce sera donc l'occasion de recruter des jeunes ayant bénéficié d'une formation qui elle aussi a évolué et qui seront plus à même de répondre aux attentes de nos publics jeunes. »*

Les foyers de Cluny du Calvados - ESAT de Tour en Bessin -  
M. CRAVIC, Directeur

*« Le risque avec le départ d'un salarié, c'est la perte de compétence, mais c'est aussi parfois un bagage de mauvaises pratiques que l'on perd ».*

UNA Pays d'Argentan – M. CARAVA, Directeur

## L'opportunité d'une réorganisation interne

Les départs en retraite dans une structure sont également l'occasion d'envisager des réorganisations internes.

*« Les départs sont une opportunité pour améliorer notre organisation et la gestion du temps de travail. Certains ont très peu d'heures. Ce n'est pas 600 ETP qui s'en vont. Nous pourrons réajuster. C'est également une opportunité pour l'amélioration de la professionnalisation. Les personnes pourront mieux accepter les formations proposées. Nous serons plus strictes qu'au départ dans les recrutements (formation et expérience) car auparavant les postes étaient des postes d'aides ménagères. L'activité a évolué et les besoins de qualification également. »*

Fédération ADMR de la Manche - Mme MONTAUFRAY – Directrice Adjointe

*« Les départs c'est aussi pour nous le moyen d'offrir des opportunités d'évolution, ou simplement pour des jeunes de passer du statut de saisonnier à permanent ».*

Sweet Home, Cabourg – Mme ZUCHOWICKI,  
Directrice

*« Pour moi les départs vont être une opportunité en termes d'organisation interne car ils vont me permettre d'embaucher des gens en adéquation avec les idées que je porte. »*

Les tourelles, Asnelles – M. MELLET,  
Directeur

7

## L'opportunité d'une réduction des charges salariales

Pour des structures intervenant dans des secteurs qui connaissent une baisse de l'activité, ou qui connaissent des difficultés financières, les départs en retraite peuvent être l'occasion d'une réduction des charges, soit à travers le non remplacement des départs, soit en recrutant du personnel plus jeune et/ou moins qualifié.

*« Nous sommes une structure d'aide à domicile dont les tarifs des prestations sont réglementés par le Conseil Général. Ces tarifs nous contraignent de manière structurelle au déficit, donc tout ce qui va me permettre de baisser les charges de la structure je vais l'utiliser :*

- Non remplacement des départs en retraite
- Remplacer du personnel qualifié par du personnel moins qualifié.

*D'autant plus dans un contexte où l'activité stagne voire baisse, même si nos usagers sont en augmentation, les enveloppes sociales globales sont à la baisse. »*

UNA Pays d'Argentan – M. CARAVA, Directeur