

# LA TRANSMISSION

## « DU SENS ET DES SAVOIRS »

### SOMMAIRE :

AVEC LA PARTICIPATION DE : .....	2
UN CONTEXTE SPECIFIQUE A L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE.....	2
LES ENJEUX : .....	3
LA TRANSMISSION AU SEIN DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ? .....	3
LA DYNAMIQUE DE TRANSMISSION A METTRE EN PLACE .....	5
ANTICIPER .....	5
PREPARER .....	5
AGIR .....	5
CONCLUSION : L'ANTICIPATION AU COEUR DE LA DEMARCHE .....	6

Avec la participation de :

- Marcelle Gay (Présidente de la CRESS PACA)
- Dominique Trigon (MGEN)
- Mattias Demoliere (MACIF)
- Myriam Gasque (URSCOP)
- Jean-Marie Suarnet (FSPVA)
- Yves Gimbert (USGERES)
- Adrien Arliaud (Chambre des Métiers 13)
- Olivier Iaroutzos (ORM)
- Nadine Richez-Battesti (MASTER RH – Economie Sociale et Solidaire)
- Laurent d'Hautesserre, (CRESS PACA)

## UN CONTEXTE SPECIFIQUE A L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur ce sont environ 600 000 personnes qui partiront à la retraite d'ici 2020, soit 32,4 % de l'emploi salarié<sup>1</sup>.

En région, à l'horizon 2020, et dans l'économie sociale et solidaire :

->57 800 salariés partiront à la retraite, soit 42,1 % des emplois de 200 750,

->7 200 cadres intermédiaires et dirigeants cesseront leur activité, soit 41,9 % de cette catégorie socioprofessionnelle<sup>2</sup>.

Au regard de l'importance des questions posées par ces chiffres, cet atelier avait pour objectif de permettre aux représentants des entreprises de l'économie sociale et solidaire de s'interroger sur les enjeux de la transmission au sein de leurs établissements.

En effet les conséquences de l'évolution de la structure d'âge des effectifs salariés posent la question du renouvellement. Comment veiller au maintien des compétences clés dans l'organisation du travail et donc à leur transmission ?

---

<sup>1</sup> Sud INSEE l'essentiel – n°129 – janvier 2009 « PACA : un actif sur trois partira à la retraite d'ici 2020 »

<sup>2</sup> Source : Insee - Dads ; Traitement : Observatoire Régional ESS PACA.

Cette question est renforcée pour les organisations de l'économie sociale et solidaire, par le fait que dans le même temps les dirigeants bénévoles sont eux aussi confrontés à la difficulté de renouveler les engagements dans les instances de gouvernance de leurs entreprises.

Le risque est grand aujourd'hui, pour certaines structures, de se retrouver dans des situations critiques de déficit de compétences bénévoles et salariés à moyen terme. Dans un tel contexte, assurer l'avenir suppose dès à présent d'anticiper ce phénomène et de concevoir ensemble les projets qui permettront de transmettre les valeurs et les pratiques de l'économie sociale et solidaire aux nouvelles structures d'encadrement.

## LES ENJEUX :

La transmission est l'action qui permet à une nouvelle génération de bénéficier des savoirs et des compétences des « anciens » mais aussi de conserver des valeurs spécifiques à l'économie sociale et solidaire. La question de la transmission prend une dimension originale quand on y intègre le sens et les valeurs, et quand aux côtés des salariés, on prend en compte les bénévoles.

Il convient donc de s'interroger sur la façon d'opérer le renouvellement des bénévoles et des salariés, et sur la façon de maintenir l'intégrité du projet sans menacer la structure. La question est double puisqu'elle porte d'une part sur les connaissances historiques et culturelles au sein de la structure et d'autre part sur les compétences techniques.

Quelles sont les difficultés rencontrées par les différentes structures de l'économie sociale et solidaire, liées à la spécificité du champ ? Peut-on identifier les freins et les enjeux multiples de la transmission ? Quelles pistes de réflexion et d'action pour assurer la transmission de ces structures ?

## LA TRANSMISSION AU SEIN DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ?

L'économie sociale et solidaire est régie par des règles et principes construits autour de valeurs spécifiques qui demandent à ses acteurs des compétences particulières en termes de gouvernance de la structure et de maintien du projet commun. C'est la combinaison entre organisation et projet sur un territoire qui crée une dynamique spécifique aux acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Au moment de la transmission, il s'agit donc d'abord de savoir précisément ce que l'on transfère :

- la dimension institutionnelle du projet,
- l'expérience démocratique de l'organisation,
- le bien commun faisant l'objet des statuts,
- l'ancrage territorial de l'organisation,
- le patrimoine collectif du projet,
- le travail et les savoirs associés.

Il s'agit ensuite d'identifier à qui on le transmet. Cette définition d'une « cible » permet de créer un environnement spécifique à la transmission qui sera borné dans le temps et dans l'espace. Ce contexte aura la particularité de pouvoir se distinguer des espaces ordinaires de travail.

Quels que soient les objectifs des expériences relatées à l'occasion de l'atelier (transmission d'une fonction dirigeante, renouvellement d'une catégorie des effectifs par des recrutements, transmission d'une activité économique...), l'ensemble des acteurs a mis en évidence l'importance d'un diagnostic en amont de la situation permettant l'identification précise de ce qui pourrait constituer une « rupture » pour l'organisation.

A travers leurs témoignages, les participants ont souligné la nécessité d'articuler dans le dispositif de transmission :

- le transfert des dimensions sociales et humanistes liées à l'objet spécifique de chaque projet de l'économie sociale et solidaire. C'est-à-dire la dimension de la compétence particulière attendue d'un bénévole ou d'un salarié exerçant un mandat ou une activité dans une organisation de l'économie sociale et solidaire. Cette compétence pouvant parfois être insuffisamment négociée et relever d'attentes collectives implicites,
- avec les pratiques de gestion et de management des compétences de toute entreprise quelle que soit sa forme juridique.

Face au phénomène de vieillissement de la population, les cadres et dirigeants des organisations de l'économie sociale et solidaire partant à la retraite sont donc amenés à céder leur place à une nouvelle génération d'administrateurs et de techniciens.

Leur défi 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.

A l'écoute des différentes interventions on pourrait considérer qu'il ne s'agit pas tant de transmettre un objet fini mais plutôt une prise de conscience, dans une logique de construction permanente, des valeurs et principes de gouvernance de la structure.

A ce titre l'enjeu du continuum entre bénévoles et salariés a plusieurs fois été répété. La présentation de la situation des sociétaires bénévoles de la mutualité a permis une illustration de cet enjeu pour les acteurs de l'économie sociale et solidaire. Lorsque l'on se réfère au fonctionnement

des mutuelles on constate une crise du militantisme/bénévolat qui semble en mal de reconnaissance, d'information et d'indemnisation.

Ce contexte actuel d'hésitations dans le militantisme pourrait être atténué par le code de la mutualité française autour d'indemnisation des militants et de leur formation par un tuilage entre les anciennes générations et les nouvelles, de manière à impliquer les élus et les sensibiliser à la question de la transmission du sens et des savoirs.

## LA DYNAMIQUE DE TRANSMISSION A METTRE EN PLACE

La question du processus dans la transmission est essentielle et, à travers elle, celle de la temporalité. Elle repose sur le triptyque : anticiper, préparer, agir.

### Anticiper

La garantie que l'acceptation de la transmission se fasse simplement parce qu'elle est pensée n'est pas facile à obtenir. D'autres éléments peuvent favoriser ce passage tels que l'utilisation d'outils comme la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) qui permettrait une anticipation beaucoup plus en amont.

Anticiper c'est aussi évaluer les risques liés à la transmission et se donner les moyens de les prévenir. Le changement (de présidence, de direction, de projet, de statut...) va souvent de pair avec des résistances (des salariés, des bénévoles, des partenaires...). Celles-ci peuvent mettre en péril la pérennité de l'organisation. L'évaluation de ces résistances en amont par une étude du fonctionnement de l'organisation permettrait de limiter ces risques.

### Préparer

Préparer, c'est penser en termes de parcours en permettant à des bénévoles et à des salariés d'accéder à des postes de cadre par exemple (par la formation, le tutorat...). Ainsi, il s'agit de développer et d'instaurer une « culture de la transmission » au sein de l'organisation dès la rentrée d'une nouvelle recrue.

Quand vient le moment de la transmission en termes de passation de l'organisation de l'économie sociale et solidaire ou du projet, il est nécessaire de mettre en place des dispositifs réfléchis et adaptés.

### Agir

Le recrutement des bénévoles fait partie des outils de la transmission. Il faut créer un environnement favorable pour l'intégration et penser la dimension collective et non uniquement la gestion de poste individuel.

Intégrer les nouveaux arrivants en augmentant les espaces de rencontres, fait partie des pistes à développer. Cela suppose une démocratie interne susceptible d'aider à la transmission mais aussi d'augmenter les capacités à prendre du recul, partager, transmettre... savoir parler de ce que l'on fait.

D'autres pistes concernent la réglementation en donnant des limites au niveau de l'âge et du nombre de mandats pour les postes de direction et/ou d'administration. Il s'agit de cette manière de limiter l'accaparement du pouvoir par un nombre restreint d'acteurs cumulant à la fois les compétences et l'expérience et ayant du mal à passer le relais.

La transmission aux salariés par la modification des statuts (comme la création d'une SCOP<sup>3</sup>) est une solution qui permet d'assurer le maintien de l'emploi et de l'activité économique. Les personnes détentrices du savoir-faire (expérience, compétence) peuvent assumer la responsabilité d'un tel projet. Car transmettre doit amener à réfléchir non seulement autour des compétences, mais aussi de l'organisation elle-même en termes de statut, de projet et en lien avec le sens et les valeurs.

## CONCLUSION : L'ANTICIPATION AU COEUR DE LA DEMARCHE

Le bénévolat et l'emploi salarié dans l'économie sociale et solidaire seront fortement remodelés d'ici 2020 en conséquence des départs à la retraite de la génération du « baby-boom » des années 1950.

Cette question de la transmission est stratégique pour l'entreprise et son développement. De sa manière de la résoudre dépend une partie de son avenir. Pour traiter la question de la transmission, il est important de prendre conscience de la portée de l'anticipation, avec la nécessité de construire et mobiliser, non seulement les ressources mais aussi les acteurs en termes de temps et de durée. Des premiers éléments d'interprétation issus de l'atelier sont possibles :

- A travers la question de la transmission apparaît la notion d'entreprise qualifiante. Le transfert des compétences pose la question de la transformation des compétences des personnes concernées : celles en charge de la transmission et celles en apprentissage. Il convient donc de souligner l'importance de conjuguer une stratégie de recrutement avec une stratégie de formation, tout autant des salariés que des administrateurs.
- La construction d'un « cadre » à la transmission est apparue fortement, mais avec la particularité de faire référence à des ajustements ou des aménagements de situation managériale par ailleurs déjà existantes. Il s'agirait donc plus d'introduire des possibilités supplémentaires dans la mise en oeuvre de la gestion prévisionnelle des compétences de l'emploi des organisations, que de mettre en place des dispositifs types.
- Les questions de la GPEC et de la gestion des âges dans l'entreprise ont été évoquées dans le cadre de cet atelier. La diversité des leviers d'actions possibles pour aborder la question de la transmission (la santé au travail, la coopération entre générations, la gestion des parcours

<sup>3</sup> Société Coopérative de Production.

professionnels...) sont à approfondir. Des investigations complémentaires de type monographique pourraient être envisagées pour rendre compte plus précisément des expériences en cours dans différentes entreprises. Leur capitalisation permettrait d'enrichir une analyse collective.

Ces différents éléments d'interprétation confortent la Chambre Régionale dans sa volonté d'envisager pour l'année 2010 un travail d'étude spécifique sur la transmission qui serait réalisé par son Observatoire.