

ÉDITO

Les acteurs à but non lucratifs que sont les entreprises associatives de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) sont les prestataires historiques du secteur des services à la personne. Les 550 entreprises de l'ESS du secteur de notre région PACA favorisent principalement l'état de santé, l'autonomie et la qualité de vie des personnes âgées. En conciliant utilité sociale, ancrage territorial et activité économique, les entreprises de l'ESS apportent une contribution majeure au bien vieillir.

Cet hors-série de la collection des Focus de l'Observatoire Régionale de la Chambre Régionale de l'ESS, sur la base d'une enquête auprès d'un échantillon représentatif des entreprises de l'ESS du secteur propose un ensemble de points de repère sur leurs pratiques de management et de gouvernance. Enrichie de la collaboration avec le PRIDES PSP (Pôle Services à la Personne), cette publication donne à comprendre, loin des stéréotypes de management, comment les dirigeants des entreprises collectives de services à la personne concilient au quotidien, adhésion militante, fixation de l'emploi salarié, qualité du service rendu et viabilité économique.

Bonne lecture.

David HECKEL

Directeur de la CRESS PACA



Sommaire

- Caractérisation de l'échantillon
- Les pratiques de gestion des ressources humaines
- La formation
- Gouvernance et Renouveau générationnel
- La problématique des départs à la retraite
- Caractérisation des besoins des entreprises face à l'enjeu du renouvellement générationnel

CHIFFRES CLÉS

Le secteur des services à la personne dans la région
Provence-Alpes-Côte d'Azur

18 000

salariés de l'ESS soit 11 %
Près de 8 % des emplois du
secteur en France*

550

établissements employeurs dans
l'ESS* soit 24 % des établisse-
ments du secteur en région**

325 000

bénéficiaires soit un taux de recours d'environ 15 %**

* Source : estimation Observatoire Régional ESS - CRESS PACA d'après Insee Clap 2013
** Source : estimation PSP et Observatoire Régional ESS - CRESS PACA d'après Insee Clap 2013
*** Bénéficiaires (personnes et ménages) des services à la personne quel que soit le mode d'intervention. Estimation PSP

Caractérisation de l'échantillon

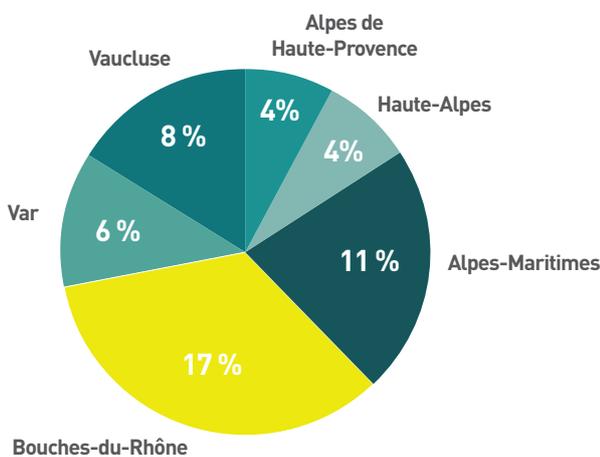
La filière des services à la personne est représentée par 50 établissements dans la présente étude.



Source : Observatoire Régional ESS – CRESS PACA, DRG 2013-2014
Champ : hors contrat aidé.

L'échantillon est plus fortement constitué d'établissements des Bouches-du-Rhône et des Alpes-Maritimes. 50 % des établissements ont été créés entre 1970 et 1999. 44 % des établissements ont au plus 15 ans d'ancienneté.

Répartition géographique en nombre d'établissements



Source : Observatoire Régional ESS – CRESS PACA, DRG 2013-2014

Type d'établissements : 38 sont des mono établissements, 8 ont des antennes qui relèvent d'une entreprise de 2 à 5 établissements et 1 d'une entreprise comptant plus de 6 établissements.

Statut : l'échantillon est constitué majoritairement d'associations (94 %), et il compte deux coopératives.

La structure de l'échantillon par tranche d'effectifs (hors contrat aidé) comprend une part plus importante d'établissements de grande taille : 66 % de plus de 20 salariés (taux régional¹ : 26,8 %), 26 % de 10 à 19 salariés (pour 28 %). Alors que les moins de 9 salariés représentent 45 % de l'échantillon régional (tous secteurs confondus), ils sont 8 % sur la filière des services à la personne.

Nature des activités : la nature des activités principales des établissements (nomenclature INSEE) de la filière des services à la personne regroupe des entreprises qui sont classifiées sous le code APE 88.10A. Néanmoins, dans certains cas elles peuvent être couvertes par d'autres codes

¹Renouvellement générationnel et pratiques de management des entreprises sociales et solidaire - Synthèse régionale des diagnostics entreprise, Cahier n°3 de l'Observatoire, septembre 2015, CRESS PACA

APE, et notamment 47.59B, 78.20Z, 78.30Z, 80.10Z, 81.10A, 86.90D, 87.90B, 88.99B, 94.99Z et 96.09Z.

49 établissements ont un ou plusieurs agrément(s) spécifique(s) : 44 établissements bénéficient de l'agrément Services à la Personne, 4 de la reconnaissance en tant qu'organisme de formation, 5 sont reconnus comme relevant du champ de l'IAE, et 2 bénéficient de l'agrément entreprise solidaire.

Adhésion à une fédération ou à un réseau : 94 % des établissements du secteur sont adhérents à au moins un(e) réseau(x) et/ou fédération(s), 25 au Pôle services à la personne (PRIDES PSP PACA), 10 à une fédération nationale, régionale, locale des ADMR, 9 à l'URIOPSS PACAC, 6 au COORACE PACAC.

Territoire d'actions des établissements

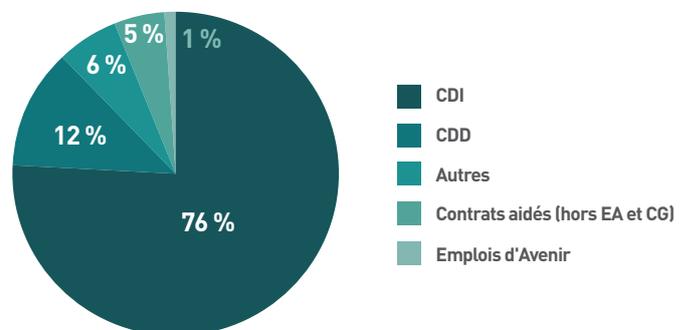
25 d'entre eux agissent prioritairement à l'échelle communale, et une vingtaine à l'échelle départementale, cette zone de couverture de services étant à mettre en relation avec la taille importante en effectif (relativement à l'échantillon régional) des établissements.

Les pratiques de gestion des ressources humaines

Repères sur la structure de l'emploi

L'échantillon est composé de 2 446 emplois. **La structure d'emploi révèle un volume important de CDI avec 1 853 contrats, soit 76 % des salariés.** La proportion de recours de seulement 12 % au CDD correspond à la gestion des flux entrants et sortants des personnels (ex. remplacements). Le recours aux contrats aidés représente, emplois d'avenir inclus, 159 contrats (7 % des contrats de la filière). Aucune structure de l'échantillon ne recourt aux contrats de génération et d'alternance. Ce pourcentage faible révèle la difficulté pour les employeurs d'organiser des conditions d'accompagnement de ce type de salariés aux domiciles des usagers de leurs services.

Les types de contrats



Source : Observatoire Régional ESS – CRESS PACA, DRG 2013-2014
Note : EA = Emplois d'Avenir et CG = Contrats de Génération

Selon les données du PRIDES Services à la Personne, les contrats CDI sont largement majoritaires au sein du réseau régional ; **ils concernent 84 % des salariés.** Les contrats en alternance sont les moins fréquents ; ils représentent 0,04 % des effectifs. Les contrats aidés, quant à eux, rassemblent 4 % des salariés.

La pyramide des âges de la filière

Les établissements enquêtés emploient 2 127 femmes (31 % du volume régional) et 219 hommes (6 %). Avec le secteur du sanitaire et médico-social, ces deux secteurs emploient près des deux tiers de l'effectif féminin des entreprises de l'échantillon régional.

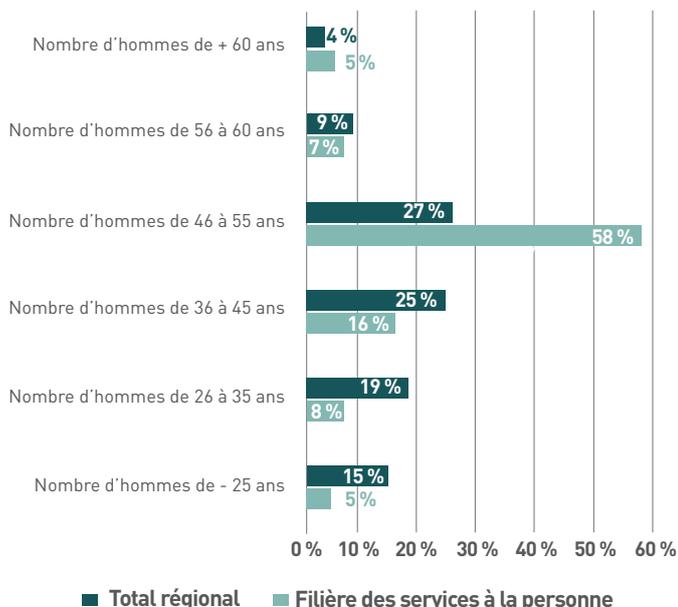
L'âge moyen des intervenants dans le secteur est estimé à 44 ans. **Les effectifs de la filière des services à la personne sont plutôt âgés** : les femmes et les hommes de plus de 46 ans sont en proportion plus importants que sur le panel régional (tous secteurs confondus).

Pyramide des âges des femmes



Source : Observatoire Régional ESS – CRESS PACA, DRG 2013-2014

Pyramide des âges des hommes



Source : Observatoire Régional ESS – CRESS PACA, DRG 2013-2014

Les statuts et fonctions

Les établissements valorisent un petit nombre de salariés à responsabilité ou cadres par établissement : 38 ont un à trois salariés avec une responsabilité identifiée (79 % du panel) ; 32 ont un à deux cadres (65 % du panel). Seulement 9 établissements ne disposent pas de salariés cadres (18 % du panel).

Le taux moyen par établissement est moins important que sur d'autres filières : avec un taux moyen de salariés à responsabilités établi à 2,69 et de salariés cadres à 1,49, **la filière des services à la personne est celle dans laquelle les responsabilités et fonctions de cadre sont très resserrées**. Cette réalité des fonctions d'encadrement dans le secteur sont à rapporter au modèle économique de ces activités et à sa caractéristique d'entreprise de « main d'œuvre ». Ainsi en moyenne, le secteur des services à la personne compte 1 cadre pour 33,5 salariés.

Le secteur se caractérise par une prédominance des missions orientées sur le management opérationnel pour les cadres intermédiaires, par exemple les « Responsables de secteurs » (77 % des répondants de l'échantillon), plutôt que sur les missions techniques - commercialisation, partenariat, finance, etc. - (50 % des répondants).

La responsabilité de la GRH

47 établissements (94 %) n'ont pas de DRH. Dans 32 établissements, c'est la direction salariée qui exerce cette fonction (68 %), moins qu'en moyenne régionale (75,2 %). La direction salariée s'appuie parfois sur la gouvernance bénévole (8 établissements), mais le plus souvent, quand elle n'assure pas directement cette fonction, elle formalise une délégation sur un cadre intermédiaire (pour 63 % des établissements).

Parmi les 30 structures qui déclarent organiser des délégations, les fonctions de RH et de DAF sont les activités majoritairement formalisées.

La formalisation des pratiques RH

45 établissements (90 %) disposent d'un organigramme. Ces 45 établissements formalisent des fiches de poste, ou encore, avec 41 établissements concernés, conduisent des entretiens annuels d'évaluation (82 %), taux supérieur au taux régional (72,4 %).

En application des récentes réformes sur la formation professionnelle, 29 établissements formalisent également l'évolution professionnelle des salariés (58 % de l'échantillon). La conduite des entretiens professionnels porte pour une part plus importante d'établissements sur le management des compétences (22 établissements), le niveau de rémunération (19 établissements), avant le niveau de responsabilité et le statut.

La prestation gratuite Zoom RH est un nouveau service d'Uniformation (OPCA de la branche) destiné à accompagner la stratégie de l'entreprise, le développement des compétences et la sécurisation des parcours professionnels des salariés de l'ESS.

Uniformation a choisi de confier à des cabinets de conseil spécialisés la mise en œuvre de prestations de diagnostic (2 jours) et d'accompagnement approfondies (2 à 4 jours), afin de mobiliser au mieux les ressources humaines de ses structures adhérentes.

Le dialogue social et les IRP

36 établissements mobilisent une convention collective (CCN) au sein de leur structure, et pour la majorité la convention collective de la branche de l'aide à domicile. 5 appliquent un accord de branche et pour 2, un accord d'entreprise.

17 établissements (34 % de l'échantillon) ne disposent pas d'IRP, constat à mettre en rapport avec la structure de taille d'établissements de l'échantillon de la filière.

33 établissements (66 % de l'échantillon) disposent d'IRP. Ce qui place le secteur des services à la personne au 1^{er} rang des filières en région (moyenne régionale toutes filières : 45 % des établissements). **Ces 33 établissements disposant d'IRP ont pour 25 d'entre eux un délégué du personnel**, 4 ont une délégation unique et 6 un délégué syndical. 4 bénéficient d'un comité d'entreprise et 3 d'un CHSCT, 3 témoignent d'un constat de carence.

La fréquence de réunion est mensuelle ou tous les deux mois pour 19 établissements, trimestrielle pour 7 et annuelle pour 1 d'entre eux. Pour les 33 établissements concernés ; 21 caractérisent la place de l'IRP comme la tenue de leurs obligations légales et 19 reconnaissent l'IRP comme un partenaire du management de l'entreprise. Par ailleurs, il est à noter qu'en matière de formation de ses élus du personnel, là encore la filière se place au 1^{er} rang des filières en région avec 36 % des établissements qui proposent de la formation (contre 25 % en moyenne régionale de toutes les filières).

La formation



L'adhésion aux OPCA

38 des établissements de l'échantillon adhèrent à UNIFORMATION qui est l'OPCA de la branche (76 % du panel). Les structures restantes adhèrent à AGEFOS pour 7 d'entre elles, à UNIFAF (3), à OPCALIA (1).

Les usages de la formation

Le panel témoigne d'un effort de formation important, puisque 49 établissements, soit 98 % du panel (1^{er} rang régional), déclarent mettre en place annuellement des actions de formation pour les salariés. Les motifs évoqués en sont, par ordre d'importance : les spécificités des activités (36 établissements), le besoin d'anticipation (22), les obligations légales (21).

43 établissements, soit 86 % du panel, déclarent avoir un plan de formation formalisé. Ce taux de formalisation est supérieur (1^{er} rang) à l'échantillon toutes filières confondues (59 %).

Les OPCA (pour 82 % des répondants), les organismes de formation (66 %) et les fédérations (38 %) sont les principales ressources mobilisées pour l'organisation d'actions de formation. Les branches le sont beaucoup moins (3 établissements concernés) et les dispositifs publics très peu (3 établissements).

Près de 80 % des établissements témoignent effectuer une évaluation au retour des salariés. Les établissements en sont satisfaits (29 établissements) à très satisfaits (17).

De façon plus fréquente que pour d'autres filières, 37 établissements pensent avoir une bonne connaissance des aides en matière de financement de formation (75,5 % pour un taux régional de 70,7 %) et 31 de l'offre de formation régionale (63,3 % pour un taux régional de 64,2 %), effet possible de la proximité avec les OPCA et les fédérations.

La formation des dirigeants et cadres

44 dirigeants, soit 88 % du panel, ont eu recours à la formation professionnelle sur les 5 dernières années. Les thématiques privilégiées ont été les RH et la gestion financière avant la gestion stratégique (17 répondants).

Les formations mobilisées par les dirigeants de la filière sont plutôt courtes (33 dirigeants, 75 % des répondants). Une partie non négligeable a bénéficié de formations diplômantes (25 % des répondants).

Ces dirigeants participent pour la plus grande partie d'entre eux (70 % des répondants) aux formations issues de leur réseau ou fédération, avant celles ciblant les organisations de l'ESS ou issues du secteur lucratif.

La thématique privilégiée par le plus grand nombre est relative au métier de dirigeant et au « savoir-faire travailler ensemble » (plus de 90 % des répondants).

Les thématiques jugées les plus importantes pour les dirigeants (bénévoles et salariés) sont « le pilotage des orientations stratégiques » et celui du « travail sur le projet d'entreprise ». Il peut être également noté que le « pilotage du changement » préoccupe plus de 56 % des dirigeants du panel. Enfin, relevons que seulement 16 dirigeants indiquent « le pilotage de la dynamique des acteurs et de la relation avec les parties prenantes » comme une thématique de formation prioritaire.

Dans le management de l'effort de formation, important dans cette filière, le principal frein repéré à la formation des dirigeants bénévoles est celui de leur disponibilité. Ce constat est relevé par 83 % des dirigeants répondants.

Pour les cadres intermédiaires, le besoin de formation le plus plébiscité est sur le management opérationnel et particulièrement l'animation d'équipes et la gestion des plannings (89 % des répondants), avant les missions techniques et le management stratégique (67,4 %). 34 éta-

blissements (75,6 % des répondants) estiment les formations proposées aux cadres intermédiaires adaptées au besoin. À l'instar des formations pour les dirigeants, le principal frein est l'inadaptation de l'offre aux spécificités des besoins des établissements.

Gouvernance et Renouveau générationnel

Caractérisation des cultures d'entreprise : gouvernance et valeurs

Les indicateurs renseignés témoignent d'une vie démocratique dans les établissements de la filière des services à la personne qui se situe dans la moyenne basse régionale :

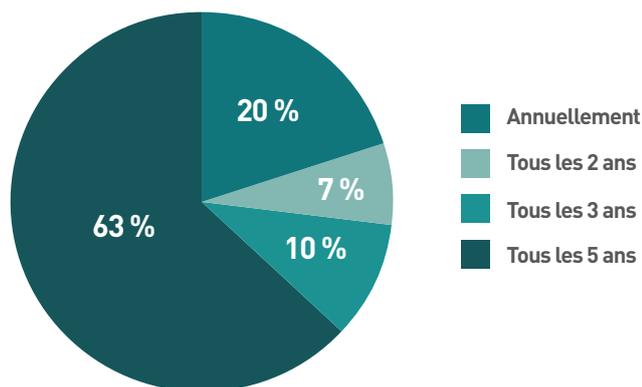
- Une moyenne d'un peu plus de 9 membres par Conseil d'Administration (CA), elle est légèrement plus basse que la moyenne régionale (12 membres).
- Une fréquence moyenne d'environ 8 réunions par an d'instances de gouvernance (de type CA).
- Un taux de participation évalué à près de 80 % par 28 structures (58,3 % de l'échantillon filière, pour 51,70 % toutes filières confondues), entre 60 à 80 % pour 13 structures (27,1 %).

Les salariés participent aux instances de l'organisation pour la moitié de l'échantillon (50 %).

Les pratiques de formalisation du projet et de communication

62 % des organisations de la filière déclarent avoir un projet d'entreprise formalisé, en plus des statuts et textes réglementaires et légaux, taux sensiblement égal à l'échantillon régional (moyenne de 64 %).

Temporalité de révision du projet de l'établissement



Source : Observatoire Régional ESS – CRESS PACA, DRG 2013-2014

63 % des établissements réactualisent leur projet tous les 5 ans. Cette durée correspond à l'échéance du renouvellement de leur agrément / autorisation (Loi 2002-2).

Par ailleurs, une partie d'entre eux réactualise le projet d'établissement annuellement (20 %), tous les 2 ans (7 %) ou tous les 3 ans (10 %).

Le projet d'établissement porte principalement sur la vocation ou le cœur de métier de l'entreprise (93,5 % des 31 répondants), sur son éthique et ses règles (67,7 %), cela largement avant les finalités et valeurs de l'ESS affirmées pour exprimer les raisons de travailler ensemble (48,4 %).

L'orientation du projet sur la nature du service et le respect du bénéficiaire sont clairement exprimés dans les réponses des répondants.

27 structures, soit plus de la moitié de l'échantillon, développent une communication spécifique, interne à destination de leurs salariés et de leurs administrateurs. Les principales modalités dans leur ordre d'importance décroissante sont les suivantes : temps conviviaux et informels, lettres aux administrateurs et aux salariés, rapports et comptes-rendus.

La place des valeurs

Conséquemment, et en cohérence avec les orientations du projet d'établissement, les trois valeurs fondamentales priorisées sont les suivantes :

- Pour 80 % des répondants c'est le **Respect des Personnes** qui constitue la colonne vertébrale du système de valeurs de l'établissement.
- Ensuite, ce sont 58 % des répondants qui priorisent les valeurs de **Solidarité et de Responsabilité collective**, faisant ainsi valoir le caractère d'intérêt général de leur activité de services auprès de populations en situation de fragilité.
- Enfin, à égalité, pour 50 % des établissements de l'échantillon ce sont les valeurs de **Professionalisme et de Qualité** qui sont prépondérantes. Cela témoigne de l'engagement par bon nombre d'établissement, au-delà de l'aspect réglementaire, d'une démarche continue d'amélioration de la qualité du service rendu.

Concernant les principales problématiques entre le prescrit de ces valeurs et leur mise en œuvre, **la complexité de l'environnement (rapport au marché, commande publique) est encore plus citée qu'en moyenne régionale** (70 % pour 63,5 % au niveau régional) et plus fortement qu'ailleurs, la précarité de l'emploi (44 % des établissements pour un taux régional de 30,5 % des établissements). Ces réponses témoignent de la délicate régulation de l'ensemble d'un secteur qui est depuis plusieurs années en mutation.

La problématique des départs à la retraite

Les départs envisagés des salariés

92 % des établissements de l'échantillon seront touchés par au moins un départ à la retraite, tous types de salariés confondus, dans les 5 prochaines années soit près de 31 points de plus que la moyenne régionale (tous secteurs d'activités confondus).

Cette part varie selon la taille d'établissement. Les établissements de 20 salariés et plus sont les plus impactés puisque 97 % sont concernés par au moins un départ à la retraite, 92 % des établissements de 10 à 19 salariés et un établissement sur deux de moins de 5 salariés.

L'impact sur les effectifs salariés de ces établissements est, pour 2 établissements sur 3 de moins de 10 % de leurs effectifs dans les 5 prochaines années (contre 1 sur 2 pour 10 % à 50 % des effectifs, en moyenne régionale toutes filières confondues).

La filière des services à la personne est plus touchée que d'autres filières de l'ESS par les départs à la retraite (dans les 5 ans), en proportion d'établissements concernés comme en proportion d'effectifs. Ces départs concernent 92 % des établissements de la filière (moyenne toutes filières : 60,8 %). Plus d'un établissement sur 2 est concerné pour moins de 10 % de son effectif et un établissement sur trois est concerné par 10 à 29 % de son effectif.

Ces départs concernent une proportion très importante des effectifs féminins, soit 89 % des départs (moyenne toutes filières confondues : 62 %).

CSP et renouvellement générationnel

Sur les 43 établissements concernés par les départs à la retraite ces départs concernent :

- **Pour 36 établissements**, des employés (ex. intervenants à domicile). Le taux d'établissement est supérieur au taux régional 84 % pour 59 %.
- **Pour 9 établissements des cadres et professions intellectuelles supérieures**, le taux est sensiblement moindre que le taux régional (21 % pour 28,5 %).
- **Pour 9 établissements, les dirigeants ont 60 ans et plus** (20 % des dirigeants de l'échantillon) **pour 17 établissements, de 50 à 59 ans**. Près de 60 % des dirigeants de l'échantillon des établissements de services à la personne ont 50 ans ou plus.

Les situations d'usure professionnelle ou d'inaptitude au poste s'installent au fil du temps de façon insidieuse. Elles sont renforcées en cas de risque compétence. La législation au travers des accords seniors, handicap, pénibilité, RPS², incite les entreprises à mettre en place des dispositifs d'accompagnement des salariés dans le cadre de la sécurisation des parcours professionnels et ce dès l'embauche.

Le PSP PACA mène depuis 1 an une action dans le cadre de la plateforme de mutations économiques sur les Bouches-du-Rhône financé par la DIRECCTE et UNIFAF auprès de 12 structures du médico-social.

L'action sur les situations de pénibilité, d'usure professionnelle, se mène suivant une double perspective de « prévention » et de « correction » dans le but d'améliorer l'existant et de s'interroger sur le processus qui conduit à ces situations pénibles.

Les dirigeants ont parfois du mal à identifier les populations les plus en difficulté dans leur structure. L'usure pouvant arriver très tôt sur certains métiers au regard de la pénibilité et des inadaptations de compétences liées aux mutations économiques (l'âge est toutefois un facteur aggravant). Les enjeux sont donc l'anticipation et l'aménagement des milieux et fins de carrières pour les rendre supportables, surtout pour les métiers pénibles et sous tension. Cet objectif requiert la mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés afin d'anticiper notamment le risque compétence et la faisabilité de certaines passerelles.

Malgré des évolutions notables³ dans le secteur s'agissant des équipements de protection, du matériel médical ou de l'organisation du travail, certains métiers restent soumis à une forte pénibilité physique. Elle peut être caractérisée par des rythmes de travail difficiles à supporter, le fait de porter régulièrement des charges lourdes, d'effectuer des tâches répétitives, de se trouver quotidiennement dans des postures inconfortables mais aussi de devoir faire face à des charges psychologiques fortes. Certains autres métiers sont soumis à une forte tension liée aux évolutions du secteur (plus forte concurrence, coordination, logique économique et gestionnaire, etc.) notamment les postes d'encadrement.

Il s'agit de mettre en dynamique la question de la gestion des pyramides des âges et de fait des milieux et fins de carrières avec la sécurisation des parcours professionnels en accompagnant les mobilités internes et externes. Ce travail se fera en outillant les dirigeants et les services ressources humaines mais aussi les instances représentatives du personnel et les cadres de proximité. D'où la démarche collective qui est menée auprès des structures autour de la question de la gestion des carrières et des évolutions/reconversions professionnelles dans les secteurs du sanitaire, social et médico-social.

Les départs de bénévoles de gouvernance

Le départ à la retraite dans les 5 années à venir des administrateurs-trices est un enjeu qui se présente avec **moins d'acuité dans cette filière que pour d'autres secteurs**. En effet, près de 50 % des établissements (23 structures de l'échantillon) se déclarent sans cette difficulté, et ce alors que la moyenne régionale de réponse négative à cette question se situe autour de 31 %.

44 % des établissements envisagent tout de même le départ d'administrateurs-trices dans les 5 ans à venir, significativement en dessous du niveau du taux régional (54,9 %).

13 structures sont directement concernées par les départs **d'un ou plusieurs membre(s) du Conseil d'Administration** (60 %) et 11 **par celui de la Présidence** (1 sur 2 établissements concernés par les départs de bénévoles).

Pour autant, **la filière éprouve plus de difficultés à recruter des bénévoles (52 %) qu'en moyenne régionale** (49,8 %) et cela, en moindre mesure par rapport à des filières comme le secteur sanitaire et médico-social (57,2 %).

Pour pallier à cette situation :

- 1 établissement sur 2 de la filière a formalisé des critères de recrutement des administrateurs-trices.
- 20 % des établissements ont mis en place un accompagnement spécifique pour les nouveaux administrateurs-trices.
- 22 % des établissements remettent un livret d'accueil aux nouveaux administrateurs-trices. Pratique largement plus développée que la moyenne régionale de 11,2 % de l'ensemble des établissements ayant répondu à l'enquête.

² RPS : Risques Psycho - sociaux

³ « Guide Construisons ensemble la prévention des risques professionnels des employeurs de l'aide à domicile du sanitaire et du médico - social » Act Méditerranée / PSP PACA / Uniformation / Unifaf janvier 2015

Les compétences recherchées sont plus fréquemment celles relevant du besoin d'entretenir :

- **Le réseau professionnel** pour 15 établissements.
- **L'axe politique et militant du projet** pour 13 établissements.
- **L'appui aux métiers (techniques)** pour 10 établissements.

Les administrateurs sont intégrés au processus de travail, mobilisés aux côtés des salariés sur des actions spécifiques pour 27 établissements (54 %), de façon bien moins affirmée que sur d'autres filières (taux régional de 75 %).

Leur implication est souhaitée d'abord sur des fonctions de représentation, et d'animation de la gouvernance (réunion de projets), pour plus de 50 % des 27 répondants à cette question.

Caractérisation des besoins des entreprises face à l'enjeu du renouvellement générationnel



Les impacts prévisionnels des départs

Avec respectivement 28 et 27 établissements les mentionnant comme prioritaires, les difficultés de recrutement et la perte de savoir-faire apparaissent pour plus de 50 % du panel comme les deux principaux impacts des départs à la retraite.

Ce sont au total 40 établissements (81,6 % du panel) qui pensent rencontrer des difficultés de recrutement. Les conditions de travail peu attractives en sont le motif principal pour plus de 70 % des établissements (contre 50,1% pour la moyenne régionale tous secteurs confondus).

Par ailleurs, 18 établissements soit 45 % du panel citent spontanément l'absence de profil qualifié comme troisième difficulté prioritaire de recrutement, venant en cela conforter le constat que les métiers non cadre de la filière sont en tension sur le marché du travail.

Enfin 10 établissements (25 % de l'échantillon) soulignent le handicap que représente l'insuffisance de leurs ressources financières pour organiser leurs recrutements dans de bonnes conditions.

Les craintes d'effritement du projet ne sont ensuite mentionnées seulement que par 4 établissements, dans un taux significativement inférieur au niveau régional (8,2 % pour un taux régional de 15 %).

22 établissements l'envisagent comme une opportunité de réorganisation interne, plus que comme une opportunité de modernisation des process et procédures (19 d'entre eux), item prioritairement plébiscité sur d'autres filières. À égalité, 19 établissements considèrent que ce sera une opportunité pour renouveler les savoir-faire de l'entreprise. Le renouvellement des valeurs et le renouvellement des partenariats sont faiblement mentionnés (moins de 10 établissements).

27 établissements, soit 55,1 % des répondants, n'ont pas anticipé d'actions spécifiques à mettre en œuvre (moyenne régionale de 64,3%).

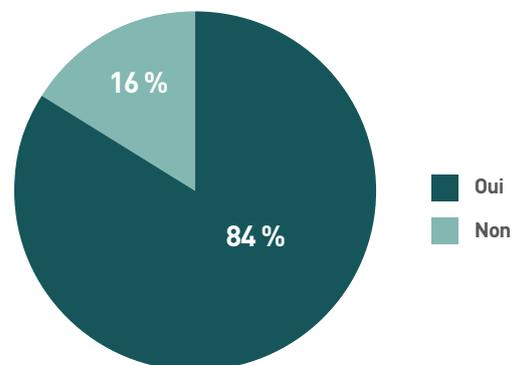
Pour les 22 qui l'anticipent, les modalités sont variées : engagement de processus de GPEC, partenariats spécifiques avec les intermédiaires de l'emploi, mutualisation de la réflexion dans le réseau d'appartenance et budgétisation des départs à la retraite.

Les perspectives de recrutement

84 % de l'échantillon (42 établissements) envisagent des recrutements dans les 5 ans à venir. Ce qui place le secteur des services à la personne au 1^{er} rang régional des secteurs en intentions de recrutements. Sur ceux-ci :

- 32 établissements embaucheront des CDI ou des CDI et des CDD
- 7 ont déjà en prévision la proposition de contrats aidés
- 90 % de ces recrutements seront de la catégorie socio-professionnelle des employés
- 17 % concerneront des cadres intermédiaires
- 12 explicitent le projet de recourir à des contrats aidés (emplois d'avenir, CUI, CAE, apprentissage, etc.) ou précisent qu'il s'agit d'emplois saisonniers (activités touristiques comme de loisirs).

Recrutement dans les 5 ans ?



Source : Observatoire Régional ESS – CRESS PACA, DRG 2013-2014

Pour les 8 établissements qui n'envisagent pas de recrutement, l'incertitude sur le niveau d'activité est le principal motif évoqué à l'instar des autres filières de l'échantillon.

Regard sur les pratiques concernant le recours aux emplois d'avenir

23 entreprises (soit 46 % du panel) ont recruté au moins un Emploi d'Avenir. Près de la moitié d'entre elles ont recruté moins de 2 Emplois d'Avenir et l'autre moitié de 2 à 3 emplois. 98 % du panel estiment disposer de l'information utile au recrutement et au suivi des emplois d'avenir.

Sur la période de recueil (fin 2013 – mi 2014), les principaux besoins d'information portent sur l'offre d'accompagnement pour l'employeur et sur le suivi du jeune après l'embauche. Globalement, les entreprises témoignent ne pas rencontrer de difficultés concernant le tutorat (85,7 %). La principale difficulté évoquée est de dégager le financement du temps de tutorat (4 répondants).

Les répondants estiment connaître, pour 88,6 % d'entre eux, les dispositifs de formation mobilisés et disponibles dans le cadre des Emplois d'Avenir, notamment les formations financées par les OPCA pour le jeune (à 91,7 %) ou pour le tuteur (à 91,7 %).

Les modalités de recrutement envisagées

Ces organisations tendent à privilégier le recrutement externe (23 établissements soit 56,1 % des répondants) ou la double modalité recrutement externe et mobilité interne (14 établissements, 34,1 %). Si cela est conforme



aux tendances toutes filières confondues, il l'est de façon plus marquée pour le recrutement externe (taux régional privilégiant le recrutement externe de 45,1 %).

Sur le choix des interlocuteurs pour les recrutements, le recours aux services de Pôle Emploi et les candidatures spontanées sont largement privilégiés par le plus grand nombre d'établissements (37 soit 74 % de l'échantillon). Les missions locales sont également citées par un volume important d'établissements du panel, soit par 19 d'entre eux.

Enfin en complémentarité de ces « grand canaux » de recrutements, 8 établissements citent les fédérations, têtes de réseaux et plateforme de services à la personne comme ressources additionnelles.

Les critères privilégiés dans la filière des services à la personne sont, par ordre d'importance (moyenne des réponses sur une échelle de 1 – sans importance – à 5 – très importante) :

- Les compétences relationnelles et sociales (4,52)
- La cohérence avec les valeurs de l'établissement (4,36)
- Les savoir-faire techniques (4,25)

Ces critères sont valorisés avant les diplômes ou les qualifications (3,80), l'expérience professionnelle sur des postes similaires (3,64) ou la connaissance du secteur de l'ESS (2,72).

29 établissements (58 %) déclarent porter attention à la parité hommes-femmes dans les recrutements, mais 29 soulignent la difficulté de l'appliquer (58 %). 12 déclarent que cela ne fait pas partie de leurs préoccupations.

La pratique d'accompagnement de nouveaux salariés est relativement bien développée par 38 établissements (77,6 %). Celle-ci prend principalement la forme d'un tutorat (23 établissements concernés), avant la mobilisation de parcours professionnels (9) et le transfert de compétences (7). Les 13 autres établissements précisent l'importance accordée à l'accompagnement par un binôme qu'il s'agisse des responsables de secteurs ou un autre personnel de l'encadrement. Il est à noter, qu'une majorité d'établissement pratiquent l'usage d'un livret d'accueil remis aux nouveaux salariés (36 soit 72 % des établissements du panel).

Le renouvellement des équipes et l'intégration des jeunes

Moins de la moitié des établissements, soit 42 % du panel, déclarent avoir une politique volontariste de recrutement des jeunes de moins de 25 ans. Les atouts de la filière les plus fréquemment estimés pour être attractif auprès des jeunes sont l'autonomie dans le travail (à 47,6% des établissements), la formation en interne (47,6 %), l'ambiance générale (38,1 %), puis la diversité des tâches (à 33,3 % d'entre eux), le travail en équipe (33,3 %), et les valeurs (33,3 %).

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences

Avec 52 % des établissements du panel ayant déjà été accompagnés sur une ou plusieurs thématiques relatives à la GPEC sur les 5 dernières années, le secteur se distingue de la moyenne régionale pour laquelle près des 2/3 des établissements n'ont jamais bénéficié de ce type de professionnalisation. C'est certainement là l'impact des actions régionales pilotées par le PRIDES PSP PACA⁴ (Pôle Services à la Personne PACA).

Pour ces 26 établissements ayant déjà été accompagnés, 23 (soit 88,5 %) sont concernés par les départs à la retraite.

La thématique privilégiée est la gestion des ressources humaines (10), l'approche globale / RSE (10), l'organisation du travail (9) et les conditions de travail (7).

Ils sont 28 répondants (56 %) à estimer qu'un diagnostic GPEC leur serait utile. La mise en œuvre supposerait, parmi les principales conditions préalables proposées :

- Mettre en place des indicateurs financiers et sociaux pour anticiper les évolutions (17 répondants)
- Sensibiliser à la GPEC (12)
- Engager les parties prenantes du projet de l'entreprise dans une démarche participative (9)
- Renforcer le dispositif de communication interne (9)
- Clarifier la stratégie globale du projet (9)

Les structures témoignent être en mesure, pleinement ou partiellement, pour anticiper les besoins en compétences et les futurs départs.

	Oui	%	Partiellement	%
D'établir et de mettre à jour les fiches de postes et référentiels de compétences Taux de réponse : 100 %	43	86	5	10
De déterminer les écarts entre les besoins en compétences futurs et les compétences disponibles actuellement Taux de réponse : 98 %	29	59	6	12
De connaître les qualifications disponibles en externe et en interne Taux de réponse : 98 %	36	73,5	10	20,5
De mettre en place une politique de formation permettant de préparer les remplacements à venir Taux de réponse : 98 %	29	59	6	12
D'identifier les emplois qui vont évoluer disparaître ou émerger Taux de réponse : 100 %	25	50	10	20
D'identifier les évolutions futures de l'activité pour connaître les besoins en compétences au moment des départs Taux de réponse : 98 %	17	35	18	37

Source : Observatoire Régional ESS - CRESS PACA, DRG 2013-2014

26 répondants seraient prêts à engager une démarche d'analyse de leur pyramide des âges.

D'autres modalités d'intervention ?

28 établissements (soit 63,6 %) pensent que l'organisation devrait bénéficier d'un poste spécifique sur les RH. Les deux principaux freins cités sont le coût (19) et la taille de l'organisation (insuffisante pour une fonction RH à plein temps), exprimée par 15 établissements.

La mise en place du dispositif ESPER par la Région PACA, avec un financement dégressif sur 3 années traduit le souhait de la Région d'aider les structures de l'économie sociale et solidaire à se professionnaliser en accompagnant la création de postes pivots, assumant des fonctions clés au sein de

ces structures, et notamment dans les secteurs des Services à la Personne et de l'Insertion par l'Activité Économique. La Région pourra apporter son soutien aux structures qui souhaitent se doter des compétences nécessaires à leur développement ou qui contribuent à la pérennisation de leurs activités.

Les profils de poste ciblés correspondent à des fonctions stratégiques de gestion et de développement de l'activité d'une structure en particulier sur les fonctions de ressources humaines. En 7 ans ce sont près de 60 postes qui ont été accordés aux adhérents du PSP PACA.

Le recours à un réseau de ressources humaines spécifiques à l'ESS est envisagé par 23 établissements

(46 % des répondants pour 47,2 % en moyenne régionale). Il s'agit de mettre ce résultat au regard des taux de formalisation des pratiques RH (organigramme, fiches de postes, entretiens d'évaluation, etc.). Ces pratiques, bien que non négligeables dans le secteur, pourraient gagner à être encouragées dans le contexte des incidences des réformes en cours (ANI 2013, réforme de la formation professionnelle, de l'emploi et de la démocratie sociale du 5 mars 2014, etc.).

En contraste avec les pistes privilégiées par l'échantillon global, la centralisation des offres et demandes d'emploi est jugée pertinente par un volume plus important (81,8 % des répondants pour 66,7 % en région). Cette piste étant à mettre en rapport avec le potentiel de recrutement du secteur et ses métiers en tension.

La pratique du contrat multi-employeur est également une piste retenue par près de 41 % des répondants.

L'ensemble de ces pistes d'actions et/ou outils mobilisables est à mettre en relation avec les services proposés par les réseaux et fédérations.





L'importance des motifs diffère sensiblement comme l'indique le tableau ci-après :

	Nombre	En %
Mettre en commun des moyens humains	21	46,70
Se diversifier	10	22,20
Mettre en commun des moyens techniques	19	42,20
S'adapter autrement aux besoins des territoires	14	31,10
S'adapter autrement aux besoins de ses bénéficiaires	20	44,40
Partager une stratégie de développement	20	44,40
Faire des économies d'échelle, rationaliser ses coûts	16	35,60
Adhérer à un réseau	21	46,70
Autre	5	11,10
Total des réponses	45	

Source : Observatoire Régional ESS – CRESS PACA DRG 2013-2014
Champ : taux de réponse de 90 %»

Le fonds Iris

Le fonds IRIS répond aux enjeux du secteur : **amélioration de la qualité de l'emploi, professionnalisation, attractivité et difficultés économiques.**

Le fonds IRIS est un exemple significatif de **dialogue social territorial élargi** réunissant partenaires sociaux, pouvoirs publics, OPCA, PRIDES SAP, acteurs de l'emploi, organismes de formation...

Le fonds IRIS permet de mettre en œuvre des actions supplémentaires, des **actions innovantes**, des actions pour **l'amélioration de la qualité de l'emploi, pour la sauvegarde de l'emploi** et pour **l'aide au recrutement.**

- AXE 1 : Lutter contre le temps partiel subi.
- AXE 2 : Soutien aux structures en difficulté économique, reconverter les salariés et qualifier les victimes de licenciements économiques.
- AXE 3 : Professionnaliser et qualifier les demandeurs d'emploi ayant un projet pour rejoindre le secteur des services à la personne puis, depuis 2011 les actions collectives GPEC / Prévention car Pôle Emploi a mis en place les POEC.
- AXE 4 : Accompagnement à la transition professionnelle et adaptation aux mutations économiques.

Le transfert des savoirs et savoir-faire, à l'instar des modalités priorisées sur l'ensemble de l'échantillon régional, **pourrait principalement transiter par le tutorat** (31 établissements soit 62 % des répondants) **et la constitution d'équipes intergénérationnelles** (11, soit 22 %) ou de la formation (11, soit 22%).

30 dirigeants du panel soit 61 % de l'échantillon souhaiteraient bénéficier d'un conseil récurrent directement dans l'entreprise sur les enjeux de renouvellement générationnel.

Et la coopération ?

74 % des établissements de l'échantillon jugent assez important ou très important la coopération inter-entreprises dans la stratégie du projet d'entreprise.

16 établissements affirment le besoin d'appuis externes pour préparer la réalisation d'un projet de coopération, et cela avant le besoin d'outils de diagnostics permettant d'alimenter le positionnement des structures associées au projet de coopération pour 12 établissements.

Malgré l'importance relative que relève cet enjeu stratégique, 24 établissements ne savent pas envisager la nature des besoins d'appuis dont ils auraient besoin en la matière (52,2 % pour 40 % en région).

Pour les 16 établissements affirmant ce besoin, l'appui externe devrait porter prioritairement :

- Pour 14 établissements sur le cahier des charges de la structuration de la coopération et de son organisation,
- Pour 14 établissements sur l'élaboration des accords contractuels et moraux.

L'État, la Caisse des Dépôts, la Région et plusieurs Conseils Départementaux soutiennent les entreprises des services à la personne à travers le financement du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA). Avec 10 % des structures bénéficiaires entre 2011 et 2013 (SAP et sanitaire & médico-social), le secteur est le troisième le plus accompagné par le DLA en PACA après la culture et l'insertion⁵.

De nombreux réseaux professionnels locaux comme le PSP, l'URIOPSS, Interparcours accompagnent la dynamique de coopération⁶ du secteur de façon individuelle ou en mettant en place des journées « speed – dating » entre acteurs du domicile pour faciliter les rencontres et les échanges.

Il s'agit aussi parfois d'accompagnement à l'anticipation de projets règlementaires avec notamment la mise en place d'un groupe de travail sur la question de la coordination entre services d'accompagnements et services de soins pour préparer la mise en place de SPASAD.

⁵ « Analyse Régionale DLA 2014 - Analyse des enjeux et besoins d'accompagnement des structures d'utilité sociale en Provence-Alpes-Côte d'Azur » DLA Régional CRESS PACA Novembre 2014

⁶ « Guide des stratégies de coopération » URIOPSS PACAC / PSP PACA Septembre 2009

Présentation de l'enquête

Les statistiques régionales de l'ESS identifiaient un point d'alerte sur les départs à la retraite des salariés de l'ESS, dont les impacts restaient à préciser, au niveau régional, par filières de l'ESS et territoires. La compréhension de ces impacts constitue bien la finalité de la démarche entreprise par la CRESS PACA et ses partenaires dont une des plus-values tient à la volonté de les situer au regard des pratiques et cultures spécifiques des organisations comme des filières de l'ESS.

La présente synthèse restitue l'analyse des 50 diagnostics conduits sur la filière des services à la personne entre juin 2013 et août 2014. Cette photographie identifie des tendances en termes de renouvellement générationnel et les besoins témoignés par les entreprises de 3 à 50 salariés, en les situant précisément à la lumière des pratiques de RH et de gouvernance dans la filière.

Statistiques : Observatoire Régional de l'Économie Sociale et Solidaire – CRESS Provence-Alpes-Côte d'Azur

Rédaction : Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire Provence-Alpes-Côte d'Azur et Pôle Services à la Personne

L'équipe de l'Observatoire

Précisions méthodologiques

La passation des diagnostics

Les diagnostics ont été conduits entre juin 2013 et août 2014.

Ces diagnostics présentent :

- Un caractère déclaratif
- Une variabilité des taux de réponses par question
- Une surreprésentation des structures adhérentes aux réseaux

Ils ont favorisé lors de leur passation une prise de conscience des enjeux du renouvellement générationnel.

Méthode d'identification

L'identification des établissements s'est opérée en croisant le nom de l'établissement, le code APE, le type d'activité renseigné par le diagnostiqueur et le code diagnostiqueur.

La filière des services à la personne regroupe des entreprises dont les codes APE sont les suivants :

4759B, 7820Z, 7830Z, 8010Z, 8110A, 8690D, 8790B, 8810A, 8899B, 9499Z, 9609Z

Définition de l'effectif de l'établissement par : la somme des CDD/CDI, la somme des cadres et non cadres, le rapprochement des deux valeurs, la vérification selon l'activité (notamment pour l'IAE, non prise en compte des postes d'insertion).

Les répondants sont à 72 % la direction, à 10 % un(e) cadre intermédiaire et pour respectivement 8 % le(la) responsable des ressources humaines et la présidence.

Les diagnostiqueurs

19 intervenants ont réalisé des diagnostics sur la filière des services à la personne : ADELHA, BGE ACTIV CONSEIL, CLAIE 06, COMITÉ D'EXPANSION 05, COORACE PACA, FOL04, LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT 04, DOM'INNO, PÔLE SERVICES À LA PERSONNE, PÔLE SERVICES À LA PERSONNE PACA (PSP PACA), SPORT OBJECTIF PLUS, UDESS 05, URIOPSS PACAC et URSCOP.



LA CHAMBRE RÉGIONALE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Pour le développement d'une économie sociale et solidaire et de ses entreprises sur les territoires de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

L'OBSERVATOIRE RÉGIONAL DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

En février 2007 la CRESS PACA a été officiellement chargée par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur de la création d'un observatoire dans le cadre du Schéma Régional de Développement Économique (SRDE) et du Programme Régional de Développement de l'Économie Sociale et Solidaire (PROGRESS).

Depuis la normalisation du champ de l'économie sociale et solidaire l'Observatoire Régional propose des études statistiques analytiques et thématiques sur différentes échelles territoriales (commune, intercommunalité, Pays, Parc Naturel Régional, Zones d'Emploi, Schéma de Cohérence Territoriale, département et région).

L'expérience développée permet des analyses comparatives avec d'autres secteurs économiques d'autres territoires sur plusieurs années et sert de support à l'action publique et privée en faveur du développement du secteur.

Les travaux de l'Observatoire Régional de l'économie sociale et solidaire s'appuient sur l'expertise et la supervision d'un **Conseil Scientifique** composé de 25 membres (chercheurs universitaires, chargés de mission, économistes, statisticiens...).

Publications de la CRESS PACA

- Panorama et enjeux de l'économie sociale et solidaire Provence-Alpes-Côte d'Azur - Édition 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 et 2015
- Panoramas départementaux de l'économie sociale et solidaire (Alpes de Haute-Provence Hautes-Alpes Alpes-Maritimes Bouches-du-Rhône Var et Vaucluse) - Édition 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, et 2015
- Baromètre conjoncturel de l'ESS en PACA - 2014 : Reprise de l'emploi dans l'ESS en PACA en 2014 après une nouvelle année difficile. N°4, Décembre 2014
- Renouveau générationnel et pratiques de management des entreprises sociales et solidaires - Synthèse régionale des diagnostics entreprise, Cahier n°3 de l'Observatoire, septembre 2015, CRESS PACA
- Focus L'Économie sociale et solidaire dans les territoires N°1 Mai 2013
- Focus Culture et Économie Sociale et Solidaire N°2, Décembre 2013
- Focus Hors-Série Insertion par l'Activité Économique et ESS, N°3, Novembre 2014
- Focus Tourisme Social et Solidaire & ESS, N°4, Février 2015
- Focus Hors-Série Action Sociale Médico-sociale Santé et Économie Sociale et Solidaire, N°5, Avril 2015
- Focus Les relations aux financements des entreprises de l'ESS, N°6, Août 2015

Également disponibles en téléchargement sur www.cresspaca.org

Pour en savoir plus : Observatoire Régional de l'Économie Sociale et Solidaire Provence-Alpes-Côte d'Azur. observatoire@cresspaca.org



Chambre Régionale
de l'Économie Sociale et Solidaire
Provence-Alpes-Côte d'Azur
Technopôle de Château Gombert
Espace Nobel Bât D1
11 rue Frédéric Joliot Curie
13013 Marseille
Tél +33 (0)4 91 54 96 75
Fax +33 (0)4 91 04 08 29
cress@cresspaca.org
www.cresspaca.org

En partenariat avec



Avec le soutien de :

Région



Provence-Alpes-Côte d'Azur



Le PRIDES Services à la Personne PACA

Le Pôle Services à la Personne Provence-Alpes-Côte d'Azur rassemble plus de 150 des organisations sanitaires, sociales, et médico-sociales et de services à la personne (SAAD, SSIAD, SAVS, SAMSAH, HAD, Foyers logements, etc.) autour de la construction d'un parcours de soins et de services aux domiciles dans une logique de coopération, de coordination et d'innovation.

Labellisé PRIDES (Pôle d'Innovation et de Développement Économique Solidaire) par le Conseil Régional PACA depuis 2007 et lauréat de la sélection nationale 2011 « grappes d'entreprises » de la DATAR, le Pôle est le réseau des services et soins aux domiciles.

L'ambition du Pôle est de favoriser la croissance et l'innovation des organisations, de créer et consolider l'emploi tout en améliorant le service rendu par ses membres.

Les principes suivants guident son action et son réseau :

- S'intégrer dans un parcours de soins et de services aux domiciles.
- Impulser des logiques de décloisonnement des différents champs d'intervention sanitaires, sociaux, médico-sociaux et de services à la personne.
- Proposer des soins, des services et des emplois de qualité, porteurs de responsabilité sociale et environnementale.
- S'inscrire dans des démarches d'innovation.

En 2015, le Pôle compte 150 adhérents, dont plus de 100 entreprises et associations, des plateformes (CQFD, Dom'Inno...) des fédérations, syndicats et regroupements de structures.

Pour aller plus loin : www.psppaca.fr