

– LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE –

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2015-74

OCTOBRE 2015

- Analyse de 15 600 offres d'emploi déposées par 3 300 entreprises de l'ESS
- Un champ marqué par des évolutions juridiques
- Des métiers spécifiques selon les quatre statuts juridiques

L'économie sociale et solidaire (ESS) rassemble des structures dont le fonctionnement et les activités sont fondés sur les principes de solidarité et d'utilité sociale. Ce champ regroupe une grande diversité de structures : des associations, des mutuelles, des coopératives, des fondations ainsi que des entreprises de nature commerciale dont les valeurs et les pratiques sont proches¹ de celles de l'ESS.

L'ESS emploie plus de 2,3 millions de salariés. Parmi leurs effectifs, les entreprises relevant de ce champ comptent 15 % de cadres. Près de 13 % des cadres du secteur privé travaillent dans l'ESS².

Cette étude repose sur l'analyse des offres d'emploi cadre confiées à l'Apec par les entreprises de l'ESS en 2014 et met en évidence les spécificités du marché de l'emploi dans l'ESS. Ces caractéristiques se distinguent de celles du marché de l'emploi cadre dans l'ensemble du secteur privé.

1. Loi du 31 juillet 2014
2. CNCRES – Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire 2014



– LES ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE –

– DES ÉVOLUTIONS JURIDIQUES, MAIS UN PÉRIMÈTRE QUI RESTE ENCORE À PRÉCISER

La loi du 31 juillet 2014 a participé au développement du champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) en renforçant son cadre juridique. Elle a aussi étendu le périmètre de l'ESS à une nouvelle catégorie d'entreprises : les sociétés commerciales dont les valeurs et les pratiques sont proches de celles de l'ESS. Toutefois en l'absence de dispositions relatives au recensement de ces entreprises (notamment les conditions de publication de leur liste), il est difficile de les identifier et de

déterminer leur volume. Ainsi, dans cette étude, l'analyse s'est focalisée sur le champ traditionnel de l'ESS, à savoir les quatre statuts juridiques que sont les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations.

– DANS L'ESS, LES ASSOCIATIONS CONSTITUENT LES PRINCIPAUX RECRUTEURS

En 2011, l'ESS représentait 166 000 entreprises, 223 000 établissements et un effectif salarié de plus de 2,3 millions d'emplois. La répartition de ces emplois au sein des différents types de structures est toutefois très inégale, plus des trois quarts se trouvant dans les associations (**tableau 1**).

– Tableau 1 –

Répartition des établissements employeurs et des salariés dans les quatre statuts de l'ESS

	Établissements		Salariés	
	Nombre	%	Nombre	%
Associations	187 939	84	1 818 728	78
Coopératives	26 112	12	306 040	13
Mutuelles	7 442	3	131 107	6
Fondations	1 376	1	71 300	3
Ensemble ESS	222 869	100	2 327 175	100

Source : Observatoire national de l'ESS - CNCRES, d'après INSEE CLAP 2008-2011
Champ : France entière

En 2014, l'Apec a publié près de 15 600 offres d'emploi cadre relatives au champ de l'économie sociale et solidaire (**tableau 2**). Les entreprises de l'ESS représentent 11 % de l'ensemble des établissements du secteur privé ayant diffusé des offres, et moins de 4 % des entreprises de l'ESS ont diffusé des offres en 2014. Parmi elles, avec près des deux tiers des offres émises, les associations offrent des opportunités d'emploi conséquentes, contrairement aux fondations. Selon le statut juridique, le nombre moyen d'offres publiées varie : de 4 offres en moyenne pour les associations, 8 offres pour les fondations à 10 offres pour les coopératives et les mutuelles. ●

– Tableau 2 –

Répartition des offres Apec dans les quatre statuts de l'ESS

	Nombre d'offres publiées	%	Nombre d'entreprises ayant publié des offres	%
Associations	9 785	63	2 699	82
Coopératives	2 818	18	259	8
Mutuelles	2 072	13	205	6
Fondations	895	6	117	4
Ensemble ESS	15 570	100	3 280	100

Source : Offres Apec 2014

– LES BESOINS EN MATIÈRE D'EMPLOI DANS L'ESS –

– LES FONCTIONS RECHERCHÉES TRADUISENT LA SPÉCIFICITÉ DES ACTIVITÉS

La répartition par fonction des offres cadre de l'ESS diffère de celle de l'ensemble des offres du secteur privé. Même si le commercial-marketing constitue la première fonction recruteuse pour ces deux champs (respectivement 22 % et 26 %), pour les autres fonctions, les besoins sont sensiblement différents (**tableau 3**). Pour l'ensemble du secteur privé, l'informatique représente un quart des offres, suivie par les études-R&D et la gestion-finance-administration. Dans l'ESS, ce sont les fonctions gestion-finance-administration et santé-social-culture qui offrent le plus d'opportunités.

Une offre sur cinq en commercial-marketing

Les offres en commercial-marketing constituent 22 % des offres émises par les entreprises de l'ESS. Cette part varie de façon significative, de 3 % pour les fondations à 54 % pour les coopératives. Pour ces dernières, le nombre d'offres de commerciaux est en proportion trois fois supérieur à celui des offres du secteur privé (33 % contre 11 %).

Des opportunités en gestion-finance-administration, sur des métiers différents

20 % des offres diffusées dans l'ESS concernent la gestion-finance-administration (contre seulement 13 % pour l'ensemble des offres Apec). Pour cette fonction support, la part des offres s'élève à 17 % pour les coopératives, 19 % pour les associations et les fondations, et atteint 25 % pour les mutuelles. Par ailleurs, les profils recherchés dans cette fonction ne sont pas les mêmes selon le statut juridique.

Contrairement aux associations, mutuelles et fondations, les offres en administration-gestion-organisation (assistant/adjoint de direction, responsable/directeur administratif...) sont moins fréquentes dans les coopératives (7 % contre 3 %).

Dans les mutuelles, 8 % des offres concernent des postes en droit-fiscalité : juristes (en droit des affaires, des sociétés, droit social, droit des assurances, assurance construction, sinistres...), rédacteurs juridiques

(gestion sinistres, contrats collectifs...) et gestionnaires (risques, assurance de sinistres...). Ces postes sont principalement proposés dans le secteur banque-assurances et dans une moindre mesure dans les activités des organisations associatives et administration publique.

Dans les coopératives et les fondations, 5 % des offres se réfèrent au contrôle de gestion-audit. Dans les coopératives, les métiers de contrôleurs de gestion et de façon plus marginale, d'auditeurs, sont recherchés dans les secteurs du commerce interentreprises, de la distribution généraliste et spécialisée, et de la banque-assurances. Quant aux auditeurs, les offres sont principalement émises par les banques coopératives. Dans les fondations, les offres de contrôleurs de gestion sont diffusées par les entreprises des secteurs de la formation initiale et continue, de la santé-action sociale et de l'ingénierie-R&D.

Dans les associations, 5 % des offres concernent la fonction comptabilité. Elles portent sur les métiers de cadre comptable (expert-comptable, responsable comptable, de service comptable...) et proviennent de plusieurs secteurs d'activité : les organisations associatives et administration publique, la santé-action sociale, les activités juridiques et comptables, et la formation initiale et continue.

La fonction santé-social-culture, très présente dans l'ESS

Avec 16 % des offres, la santé-social-culture représente la 3^e fonction recruteuse dans l'ESS. Si elle rassemble plus d'un quart des offres dans les fondations, et 1 offre sur 5 dans les associations, elle n'est pas présente dans les coopératives. Les fondations et les associations se caractérisent par des modes de fonctionnement différents, les métiers recherchés au sein de ces structures diffèrent donc légèrement. Les offres diffusées dans les fondations portent principalement sur des métiers de la santé : chef de service (éducatif), directeur d'établissement (EHPAD³...), médecin ou infirmier coordonnateur... Dans les associations, les besoins concernent aussi bien des postes dans le domaine de la santé que celui du social (cadre de santé, médecin, infirmier, chef de service, psychologue, éducateur, chargé de mission, d'études, conseiller emploi orientation, insertion, directeur d'EHPAD, ESAT⁴, centre social, crèche...).

3. Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

4. Établissement et service d'aide par le travail

– Tableau 3–

Répartition des offres de l'ESS selon la fonction (en %)

	Associations	Coopératives	Mutuelles	Fondations	Total ESS	Total privé
Commercial, marketing	12	54	36	3	22	26
<i>dont : Commercial</i>	4	33	20	1	11	11
Communication, création	3	2	2	3	3	1
Direction d'entreprise	9	1	3	4	6	1
Études, recherche et développement	7	3	3	14	6	13
Gestion, finance, administration	19	17	25	19	20	13
<i>dont : Administration, gestion, organisation</i>	7	3	7	7	6	3
<i>Comptabilité</i>	5	3	3	3	4	5
<i>Contrôle de gestion, audit</i>	2	5	4	5	3	2
<i>Droit, fiscalité</i>	3	3	8	2	3	2
Informatique	6	8	10	9	7	25
Production industrielle - travaux et chantier	2	2	0	2	2	6
Ressources humaines	15	5	5	11	11	4
Santé, social, culture	20	0	12	27	16	1
Services techniques	7	8	4	8	7	10
Total	100	100	100	100	100	100

Source : Offres Apec 2014

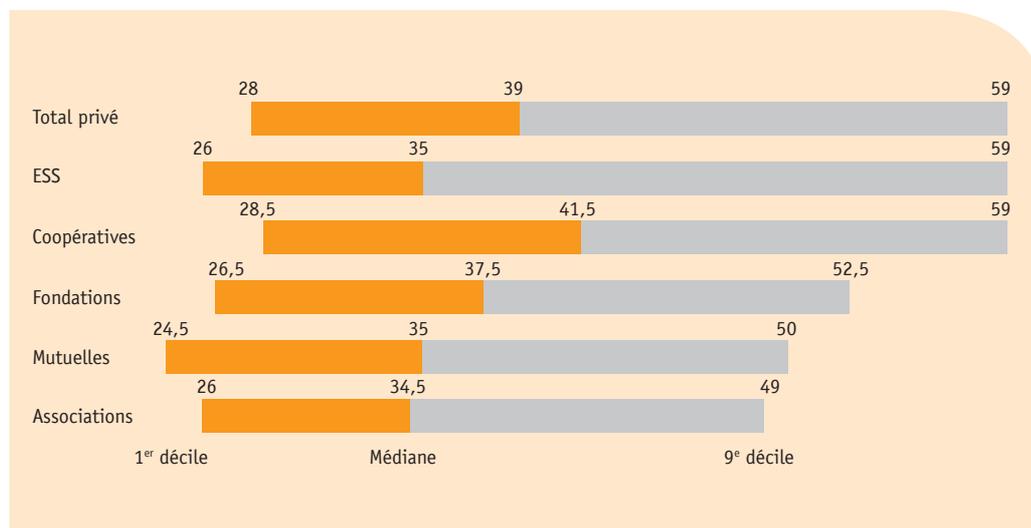
– DANS LES COOPÉRATIVES, LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES SONT PLUS AVANTAGEUX

Dans les offres de l'ESS publiées en 2014, le salaire médian brut annuel proposé est inférieur à celui des offres du secteur privé : 35 contre 39 K€ (**figure 1**). Pour l'ensemble des offres de l'ESS, 80 % des salaires sont compris entre 26 et 59 k€. Cette fourchette est plus étroite pour les offres du secteur privé, entre 28 et 59 K€.

Les salaires proposés dans les coopératives se distinguent des autres statuts : ils se rapprochent de ceux des offres du secteur privé, voire sont meilleurs. En effet, même si 80 % des salaires sont compris dans la même fourchette de salaires (28-59 k€), la rémunération médiane des offres émises par les coopératives est supérieure de 2,5 K€ à celle de l'ensemble des offres du secteur privé.

A contrario, les associations qui représentent près des deux tiers des offres de l'ESS, offrent les niveaux de rémunération les plus bas. La fourchette des salaires proposés se situe entre 26 et 49 K€, avec un salaire médian de 34,5 K€. Cela s'explique notamment par le fait que ces structures se trouvent plus souvent dans des secteurs d'activité peu rémunérateurs : la santé-action sociale et les activités des organisations associatives et administration publique (cf infra). Quant aux fondations et mutuelles, elles se trouvent dans une situation intermédiaire. Dans les fondations, les rémunérations proposées dans les offres sont un peu plus élevées que celles offertes dans les mutuelles, alors que ces dernières sont très présentes dans la banque-assurances, un secteur rémunérateur. En effet, les fondations correspondent plus souvent à des structures de taille importante et les offres d'emploi les concernant sont plus fréquemment émises par des entreprises situées en Île-de-France (cf infra). Ces environnements de travail proposent généralement des rémunérations plus importantes.

– Figure 1 –
Les salaires proposés dans les offres (en k€)



– PLUS DE 9 OFFRES SUR 10 DE L'ESS SONT PRÉSENTES DANS LES SERVICES –

Par rapport à l'ensemble des offres du secteur privé, l'ESS est fortement représentée dans quatre secteurs d'activité : la santé-action-sociale, la banque-assu-

rances, les activités des associations et administration publique, et la formation initiale et continue (tableau 4). Les coopératives se démarquent des trois autres statuts juridiques de l'ESS avec une présence moindre dans les services (71 %) mais plus significative dans le commerce (20 %). À noter également la surreprésentation des offres diffusées par les fondations dans l'ingénierie-R&D, soit un quart de l'ensemble des offres de l'ESS.

– Tableau 4 –
Répartition des offres de l'ESS selon le secteur d'activité (en %)

	Associations	Coopératives	Mutuelles	Fondations	Total ESS	Total privé
Commerce	3	20	1	0	6	10
Construction	0	1	0	0	0	3
Industrie	1	8	0	0	2	9
Services	96	71	99	100	92	78
<i>dont : Activités des organisations associatives et administration publique</i>	30	0	6	13	20	2
<i>Banque – assurances</i>	1	55	88	0	22	5
<i>Formation initiale et continue</i>	14	1	0	12	10	1
<i>Ingénierie – R&D</i>	5	1	0	26	5	11
<i>Santé – action sociale</i>	33	0	4	47	24	1
Total	100	100	100	100	100	100

Source : Offres Apec 2014

LA MOITIÉ DES OFFRES DE L'ESS ÉMANENT DES GRANDES ENTREPRISES

Alors que les offres d'emploi du secteur privé proviennent plus fréquemment des entreprises de moins de 50 salariés (54 %), celles de l'ESS sont plus souvent émises par les grandes entreprises (48 % par celles de plus de 250 salariés) (**tableau 5**).

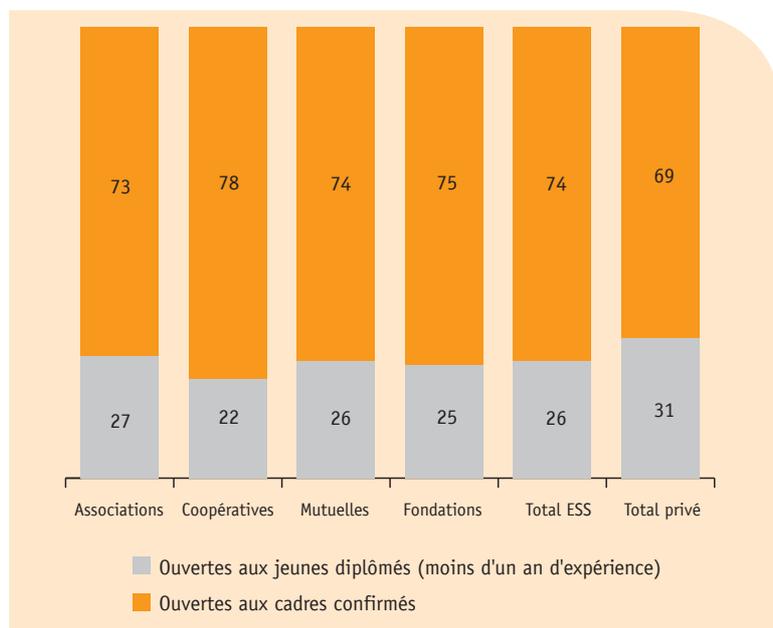
Ces structures de taille importante sont surreprésentées dans les coopératives et les fondations (7 offres sur 10) contre à peine une offre sur trois pour l'ensemble du privé. Concernant les coopératives, 60 % des offres sont à pourvoir dans les entreprises de 500 à 5 000 salariés (dont un tiers dans celles de 1 000 à 2 000 salariés). Dans les fondations, ce sont les entreprises de taille plus conséquente (de 1 000 à 10 000 salariés) qui ont diffusé 60 % des offres.

– Tableau 5 –
Répartition des offres de l'ESS selon la taille de l'entreprise (en %)

	Associations	Coopératives	Mutuelles	Fondations	Total ESS	Total privé
Moins de 10 salariés	17	11	1	16	14	30
De 10 à 49 salariés	22	7	3	4	16	24
De 50 à 249 salariés	24	13	32	9	22	16
250 salariés et plus	37	69	64	71	48	30
Total	100	100	100	100	100	100

Source : Offres Apec 2014

– Figure 2 –
Répartition des offres de l'ESS selon le niveau d'expérience (en %)



Source : Offres Apec 2014

DANS L'ESS, LES PROFILS DE CADRES EXPÉRIMENTÉS SONT MAJORITAIREMENT RECHERCHÉS

Dans l'ESS, les offres ouvertes aux cadres confirmés sont plus fréquentes que dans l'ensemble du secteur privé (**figure 2**). Dans les coopératives, cette part est supérieure à la moyenne. En lien avec ces exigences en termes de niveau d'expérience, la population des cadres en poste dans l'ESS est plus âgée que celle du secteur privé⁵. Et les entreprises de l'ESS devront faire face à plus de 600 000 départs à la retraite d'ici 2020.

Par ailleurs, l'analyse des profils de candidats qui ont postulé aux offres de l'ESS a permis de mettre en évidence le fait que ces derniers avaient une solide expérience en management d'équipe et de projets⁶. En matière de gestion de projet, ils se distinguaient de façon significative de l'ensemble des candidats du secteur privé. Trois quarts des candidats à l'ESS déclaraient avoir déjà mené des projets au cours de leur parcours professionnel contre seulement 69 % pour l'ensemble des cadres ayant postulé sur apec.fr.

⁵ Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire 2014

⁶ Les candidats à des postes cadres dans l'économie sociale et solidaire, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2014-60, novembre 2014.

60 % DES OFFRES D'EMPLOI CADRE DE L'ESS SONT SITUÉES EN PROVINCE

4 offres sur 10 issues de l'ESS sont émises par des entreprises d'Île-de-France contre 43 % pour l'ensemble des offres de secteur privé (tableau 6).

Ensuite, trois régions concentrent 20 % des offres de l'ESS : Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Nord-Pas-de-Calais.

Selon le statut juridique des entreprises, les implantations au niveau régional diffèrent. En effet, si les

offres émanant des fondations sont très franciliennes, celles des associations, des mutuelles et plus particulièrement des coopératives proviennent plus souvent des autres régions.

Ainsi, trois quarts des offres diffusées par les coopératives concernent la province, dont 17 % en Rhône-Alpes. 62 % des offres d'emploi cadre des mutuelles sont diffusées par des entreprises implantées en région, principalement en Provence-Alpes-Côte d'Azur, Rhône-Alpes et Centre. Quant aux offres émises par les associations, près d'un quart émanent d'entreprises de trois régions : Rhône-Alpes (11 %), Provence-Alpes-Côte d'Azur (6 %) et Nord-Pas-de-Calais (6 %).

– Tableau 6 –

Répartition des offres de l'ESS selon la région (en %)

	Associations	Coopératives	Mutuelles	Fondations	Total ESS	Total privé
Île-de-France	41	24	38	62	39	43
Province	59	76	62	38	61	57
Alsace	2	3	1	1	2	3
Aquitaine	3	3	3	3	3	3
Auvergne	1	5	1	0	2	1
Basse-Normandie	1	4	1	2	2	1
Bourgogne	2	3	1	1	2	1
Bretagne	3	5	5	6	4	3
Centre	4	4	7	1	4	3
Champagne-Ardenne	1	2	1	1	1	1
Franche-Comté	1	2	1	0	1	1
Haute-Normandie	1	3	1	0	2	2
Languedoc-Roussillon	2	2	3	1	2	2
Limousin	1	1	1	1	1	0
Lorraine	2	3	1	1	2	1
Midi-Pyrénées	3	3	3	3	3	4
Nord-Pas-de-Calais	6	5	3	3	5	5
Pays de la Loire	4	4	3	2	4	4
Picardie	3	2	2	2	3	2
Poitou-Charentes	2	3	6	1	2	1
PACA et Corse	6	2	10	4	5	7
Rhône-Alpes	11	17	8	5	11	12
Total	100	100	100	100	100	100

Source : Offres Apec 2014

—MÉTHODOLOGIE—

Périmètre statistique

Le périmètre statistique de l'économie sociale et solidaire a été normalisé par l'Insee, le CNCRES (Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire) et la DIISES (Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale) en 2008. Il est constitué des différents codes juridiques Insee regroupés en quatre familles juridiques que sont les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations. Cette étude se limite à ces quatre statuts juridiques et ne prend pas en compte le nouveau périmètre défini par la loi du 31 juillet 2014.

Données Apec

L'analyse des offres d'emploi cadre de l'économie sociale et solidaire est issue de l'exploitation de la base des offres d'emploi diffusées sur apec.fr en 2014. Au total, près de 15 600 offres d'emploi concernent ce champ, soit 2,7 % des offres publiées.

© Apec, 2015

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901. Il est publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).



www.apec.fr

ISBN 978-2-7336-0870-8

OCTOBRE 2015

L'étude a été réalisée par le département
Études et Recherche de l'Apec :

Pilotage de l'étude : Sébastien Thernisien.

Analyse et rédaction : May Cha.

Maquette : Daniel Le Henry.

Directeur du département : Pierre Lamblin.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

POUR CONTACTER L'APEC

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI
DE 9H À 19H