

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

N° 2013-78

NOVEMBRE 2013

- Analyse de 12 600 offres publiées par l'Apec en 2012.
- Quatre fonctions très recherchées.
- Salaire médian brut annuel dans les offres : 35 k€.
- 75 % des offres concentrées dans quatre secteurs.

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

L'économie sociale et solidaire (ESS) représente près de 13 % de l'emploi cadre du secteur privé en France. Les cadres de ce secteur présentent des caractéristiques propres étudiées dans l'étude Apec parue en novembre 2012<sup>1</sup>. La présente étude s'intéresse aux spécificités du marché de l'emploi dans l'ESS à partir d'une analyse des offres d'emploi cadre confiées à l'Apec en 2012 par les entreprises de l'ESS.

Toutes les offres ne débouchent pas toujours sur un recrutement, et, *a contrario*, le recruteur est souvent obligé de multiplier les offres pour trouver le candidat recherché. Globalement, plus de 80 % des postes cadres à pourvoir donnent lieu à publication d'offres.

Cette étude montre que le marché de l'emploi cadre de l'ESS se distingue de celui de l'emploi cadre dans l'ensemble du secteur privé. Elle en révèle les spécificités selon les domaines d'activités et les statuts des entreprises de l'ESS : associations, mutuelles, coopératives et fondations.

<sup>1</sup> Apec, *les cadres de l'économie sociale et solidaire*, novembre 2012.



## –L'ESS : UN SECTEUR QUI COMPTE DANS LE MARCHÉ DE L'EMPLOI–

L'économie sociale et solidaire (ESS) regroupe traditionnellement les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations (plusieurs dizaines de différents statuts juridiques au total). Le projet de loi sur l'ESS présenté au conseil des ministres le 24 juillet 2013 propose d'élargir le champ.

Les structures de l'ESS revendiquent une utilité sociale, leur gestion et gouvernance sont néanmoins indépendantes des pouvoirs publics, elles relèvent du secteur privé avec des valeurs communes (fonds propres impartageables, faible part d'excédents redistribuables...).

De l'action sociale, aux activités financières et d'assurance, les entreprises de l'ESS produisent le plus souvent des biens et des services dans le secteur tertiaire mais le secteur industriel n'est pas absent notamment à travers les coopératives.

(**tableau 1**), soit 14 % des emplois dans le secteur privé. Par ailleurs, elle représente un vivier d'emplois pour les dix prochaines années : en raison des départs en retraite, environ 600 000 emplois (cadres et non cadres) seraient renouvelés dans ce secteur d'ici 2020<sup>2</sup>.

### – 13 % DE CADRES DU PRIVÉ DANS L'ESS

Près de 13 % des cadres du secteur privé exercent leur métier dans l'ESS. Une majorité d'entre eux travaillent dans une association (**tableau 2**).

Par ailleurs, avec un taux d'encadrement de 15 %, la part des cadres dans l'ESS est proche de celle des cadres dans l'ensemble du secteur privé. Il existe néanmoins des différences selon les statuts : 21 % de cadres dans les mutuelles, seulement 14 % dans les associations.

### – DE NOMBREUX RECRUTEMENTS D'ICI 2020

Selon l'Observatoire national de l'Économie Sociale et Solidaire porté par le CNCRES, l'ESS fédère plus de 222 900 établissements et 2,34 millions de salariés

2. Insee CLAP/DADS 2010 –  
Traitement : Observatoire national de  
l'ESS / CNCRES – Champ : France  
entière

–Tableau 1–  
Répartition des établissements employeurs et des salariés dans les quatre statuts de l'ESS

|                     | Établissements |            | Salariés         |            |
|---------------------|----------------|------------|------------------|------------|
|                     | Nombre         | %          | Nombre           | %          |
| Associations        | 188 810        | 85         | 1 840 864        | 79         |
| Coopératives        | 25 871         | 11         | 306 424          | 13         |
| Mutuelles           | 6 964          | 3          | 126 125          | 5          |
| Fondations          | 1 267          | 1          | 67 933           | 3          |
| <b>Ensemble ESS</b> | <b>222 912</b> | <b>100</b> | <b>2 341 346</b> | <b>100</b> |

Source : Insee CLAP 2010 - Traitement : Observatoire national de l'ESS - CNCRES - Champ : France entière

–Tableau 2–  
Répartition des cadres, hors enseignement dans les quatre statuts de l'ESS

|                     | Nombre de cadres* | %          |
|---------------------|-------------------|------------|
| Associations        | 141 522           | 60         |
| Coopératives        | 58 163            | 25         |
| Mutuelles           | 26 670            | 11         |
| Fondations          | 9 176             | 4          |
| <b>Ensemble ESS</b> | <b>235 531</b>    | <b>100</b> |

Sources : INSEE CLAP 31/12/2010, traitement de l'Observatoire national de l'ESS - CNCRES  
\* Hors enseignement

–Tableau 3–  
Répartition des offres Apec dans les quatre statuts de l'ESS

|                     | Nombre d'offres | %          | Nombre d'entreprises ayant publié des offres | %          |
|---------------------|-----------------|------------|--|------------|
| Associations        | 8 096           | 64         | 2 091  | 82         |
| Coopératives        | 2 199           | 18         | 219  | 9          |
| Mutuelles           | 1 602           | 13         | 163  | 6          |
| Fondations          | 691             | 5          | 70   | 3          |
| <b>Ensemble ESS</b> | <b>12 588</b>   | <b>100</b> | <b>2 543</b>                                 | <b>100</b> |

Source : Offres Apec 2012

## –QUATRE FONCTIONS CADRES SONT TRÈS RECRUTEUSES–

La répartition par fonction des offres d'emploi cadre de l'ESS diffère de celle de l'ensemble des offres du secteur privé. Cela reflète la spécificité des activités de ce secteur.

### – DEUX OFFRES SUR DIX EN GESTION-FINANCE-ADMINISTRATION

Les offres d'emploi en gestion-finance-administration représentent ainsi 21 % des offres de l'ESS, soit deux fois plus en proportion que pour l'ensemble des offres Apec (**tableau 4**). Les coopératives se singularisent avec une part d'offres parues supérieure dans la fonction finance-trésorerie (8 % contre seulement 1 % pour l'ensemble des offres). Pour les mutuelles, la majorité des postes à pourvoir dans cette fonction se trouve en droit-fiscalité ou en administration-gestion-organisation. La part des offres publiées dans cette dernière fonction est aussi surreprésentée pour les associations ou les fondations, avec pour chacune près d'une offre sur dix en administration-gestion-organisation contre à peine 2 % pour l'ensemble des offres Apec.

– Tableau 4 –  
Répartition des offres de l'ESS selon la fonction (en %)

|   | Associations | Coopératives | Mutuelles  | Fondations | Total ESS  | Total privé |
|---|--------------|--------------|------------|------------|------------|-------------|
| Commercial, marketing                               | 10           | 48           | 30         | 3          | 19         | 23          |
| Communication, création                             | 3            | 1            | 2          | 5          | 3          | 1           |
| Direction d'entreprise                              | 8            | 1            | 3          | 3          | 6          | 1           |
| Études, R&D   | 9            | 3            | 4          | 7          | 7          | 16          |
| Gestion, finance, administration                    | 20           | 22           | 27         | 20         | 21         | 11          |
| <i>dont : Administration, gestion, organisation</i> | 8            | 3            | 8          | 9          | 7          | 2           |
| <i>Droit, fiscalité</i>                             | 2            | 3            | 9          | 1          | 3          | 1           |
| <i>Finance, trésorerie</i>                          | 0            | 8            | 2          | 0          | 2          | 1           |
| Informatique  | 7            | 8            | 11         | 9          | 8          | 25          |
| Production industrielle - travaux et chantier       | 3            | 3            | 1          | 1          | 2          | 8           |
| Ressources humaines                                 | 14           | 5            | 4          | 10         | 11         | 3           |
| Santé, social, culture                              | 19           | 0            | 14         | 37         | 16         | 1           |
| Services techniques                                 | 7            | 9            | 4          | 5          | 7          | 11          |
| <b>Total</b>  | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b>  |

Source : Offres Apec 2012

### – UNE OFFRE SUR SIX EN SANTÉ-SOCIAL-CULTURE

La fonction santé-social-culture occupe également une part importante dans l'ESS avec 16 % des offres alors que pour l'ensemble des offres Apec, cette fonction ne pèse pas plus de 1 %. Si peu d'offres de cette fonction concernent les coopératives, leur part oscille entre 14 % pour les mutuelles à 37 % pour les fondations.

### – CADRES COMMERCIAUX ET RH TRÈS RECHERCHÉS DANS CERTAINS SECTEURS

Par ailleurs, si les associations et les fondations se distinguent avec une part élevée d'offres publiées en ressources humaines (respectivement, 14 et 10 % contre 3 % pour l'ensemble des offres), les mutuelles, et surtout les coopératives, ont en revanche principalement des postes de commerciaux et de marketing à pourvoir (respectivement 30 et 48 % contre seulement 23 % pour l'ensemble des offres). ●

## – LES SALAIRES PROPOSÉS DANS LES OFFRES DE L'ESS SONT PROCHES DE CEUX DE L'ENSEMBLE DU SECTEUR PRIVÉ –

Le salaire médian brut annuel proposé dans les offres d'emploi de l'ESS publiées en 2012 est de 35 k€, soit un niveau légèrement en dessous du salaire médian dans les offres de l'ensemble du secteur privé, 37,5 k€ (figure 1). Par ailleurs, 80 % des salaires sont compris dans une fourchette de 26 à 57,5 k€.

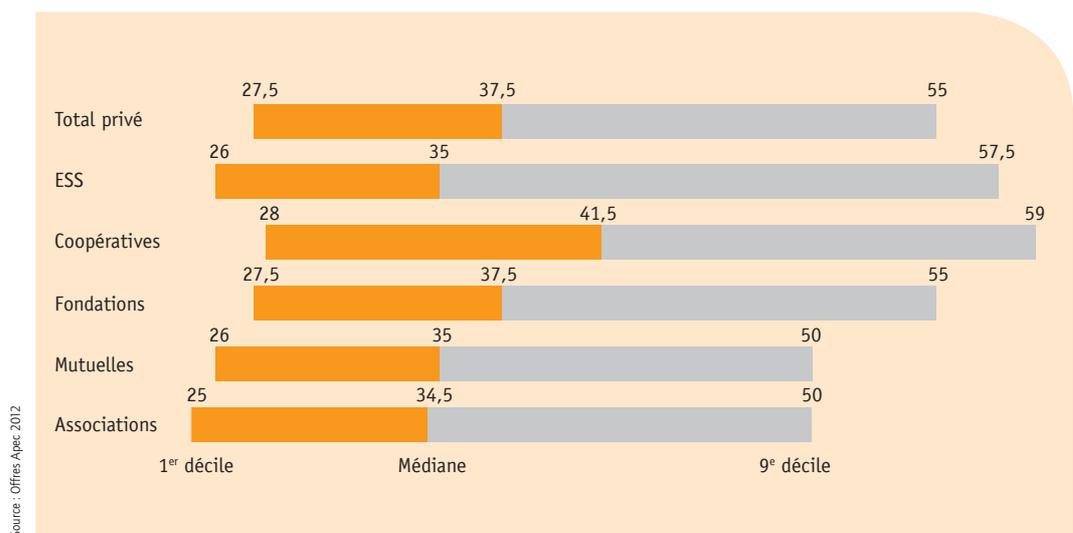
Si les offres publiées par les coopératives sont largement ouvertes aux jeunes diplômés, les salaires qu'elles proposent ne sont pas pour autant inférieurs à ceux du secteur privé. Au contraire, c'est le seul segment de l'ESS pour lequel les salaires proposés dans les offres sont supérieurs à ceux du privé. Ceci s'explique en partie par le positionnement des coopératives dans des secteurs rémunérateurs.

En revanche, pour les fondations, le niveau de rémunération est semblable à celui du secteur privé. Même si elles proposent en proportion moins d'offres ouvertes aux jeunes diplômés, elles sont cependant principalement réparties en santé - action sociale, secteur dont les salaires proposés dans les offres sont relativement plus faibles.

Concernant les mutuelles, la situation est autre. Les rémunérations proposées dans les offres sont en deçà de celles du secteur privé alors même qu'elles sont essentiellement présentes dans la banque-assurances, secteur rémunérateur. En fait, l'explication vient des écarts de rémunération observés dans ce secteur entre les mutuelles et les autres entreprises du secteur privé. Cela se répercute dans les offres : le salaire médian brut annuel proposé dans les offres mutualistes, en banque et assurances, est de 35 k€ contre 40 k€ pour le reste des offres de ce secteur. Cet écart est notamment dû au niveau de qualification des emplois financiers dans les mutuelles. Certaines offres cadres sont par exemple ouvertes aux Bac +2.

Enfin, pour les associations qui représentent la majorité des offres publiées dans l'ESS, le niveau de rémunération proposé dans les offres est plus faible : la moitié des offres présente un salaire brut annuel inférieur à 34,5 k€.

– Figure 1 –  
Les salaires proposés dans les offres de l'ESS (en k€)



## -75 % DES OFFRES DE L'ESS DANS QUATRE SECTEURS-

En lien avec les spécificités de l'ESS, les offres Apec publiées en 2012 se répartissent essentiellement dans les services et notamment dans la santé-action sociale, les organisations associatives, la banque et les assurances et la formation initiale et continue. Si l'on considère la part des offres de l'ESS par rapport au reste du secteur privé, l'ESS est en effet fortement représentée dans ces quatre secteurs. Cette part s'échelonne de 10 % en banque-assurances à 49 % en santé-action sociale.

Par ailleurs, les coopératives se distinguent avec une part d'offres publiées dans les services en deçà de celles des autres statuts de l'ESS. De fait, le secteur du commerce occupe une place plus conséquente, avec 22 % des postes à pourvoir dans les coopératives (**tableau 5**). •

- Tableau 5-  
Répartition des offres de l'ESS selon le secteur d'activité (en %)

|   | Associations | Coopératives | Mutuelles  | Fondations | Total ESS  | Total privé |
|---|--------------|--------------|------------|------------|------------|-------------|
| Commerce  | 3            | 22           | 1          | 0          | 6          | 9           |
| Construction  | 0            | 3            | 0          | 0          | 1          | 4           |
| Industrie   | 1            | 7            | 0          | 0          | 2          | 11          |
| Services  | 96           | 68           | 99         | 100        | 91         | 76          |
| <i>dont : Activités des organisations associatives et administration publique</i> | 30           | 0            | 7          | 16         | 21         | 2           |
| <i>Banque et Assurances</i>   | 0            | 48           | 88         | 0          | 20         | 5           |
| <i>Formation initiale et continue</i>   | 15           | 1            | 0          | 17         | 11         | 1           |
| <i>Ingénierie – R&amp;D</i>   | 5            | 1            | 0          | 19         | 4          | 14          |
| <i>Santé – action sociale</i>   | 31           | 0            | 3          | 47         | 23         | 1           |
| <b>Total</b>  | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b>  |

Source : Offres Apec 2012

### EXEMPLES D'OFFRE

#### Chargé de Clientèle Entreprises H/F PACA - Salaire : 38 k€ brut/an

Groupe à taille humaine et à implantation nationale, nous occupons une place à part dans le paysage bancaire français. Banque coopérative, notre capital est entièrement détenu par ses clients, essentiellement des personnes morales. Rattaché(e) à votre Directeur d'Agence, vous prospectez, développez et suivez avec une grande autonomie un portefeuille diversifié de clients Entreprises. Vous êtes responsable de l'analyse et du montage des dossiers ainsi que du suivi des risques. De formation supérieure (ESC, Master II Banque, Finance, Gestion, ITB, CESB...), vous justifiez impérativement d'une expérience réussie de 8 ans minimum auprès d'une clientèle Entreprises dans le secteur bancaire. Votre dynamisme et vos qualités relationnelles vous permettront de réussir à ce poste et d'évoluer au sein de notre groupe.

#### Directeur administratif et financier H/F Aquitaine- Salaire : 50 k€ brut/an

Rattaché(e) au Directeur Général de notre coopérative forestière, nous vous proposons de diriger les activités administratives et financières de notre Groupe comprenant deux sites administratifs et quinze agences sur cinq régions. Vous êtes responsable devant le Directeur Général de l'organisation administrative et comptable de la Coopérative et de ses filiales. Vous devrez proposer des schémas d'organisation, contrôler leur mise en place et leur fonctionnement et proposer des améliorations du système d'information. Vous encadrez et animez les équipes des personnels administratifs. Vous êtes chargé des financements de la Coopérative (développement, suivi, contrôle). Niveau de Formation : de Bac+3 à Bac+5 tous diplômes liés à la finance et à la comptabilité. Expérience : au minimum 10 ans dans le domaine de la finance et/ou de la comptabilité.

## –LA MOITIÉ DES OFFRES DE L'ESS PROVIENT DE GRANDES ENTREPRISES–

Si la majorité des entreprises de l'ESS sont des associations de petite taille, ce secteur se distingue néanmoins avec une surreprésentation des offres d'emploi de cadre diffusées par des grandes entreprises : une offre sur deux provient d'une entreprise de plus de 250 salariés contre seulement une sur trois pour l'ensemble du privé (**tableau 6**).

Ainsi, si l'on considère le poids de l'ESS dans la répartition des offres d'emploi cadre, celui-ci s'élève à 1 % lorsqu'il s'agit de postes à pourvoir dans des entreprises ayant moins de 10 salariés et atteint les 4 % pour les opportunités présentes dans les entreprises de plus de 250 salariés. ●

–Tableau 6–  
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 | 18           | 15           | 2          | 13         | 15         | 28          |
| De 10 à 49 salariés  | 20           | 6            | 2          | 3          | 15         | 23          |
| De 50 à 249 salariés | 24           | 18           | 23         | 9          | 22         | 18          |
| 250 salariés et plus | 38           | 61           | 73         | 75         | 48         | 31          |
| <b>Total</b>         | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b>  |

Source : Offres Apec 2012

## –UNE OFFRE CADRE SUR DEUX OUVERTE AUX JEUNES DIPLÔMÉS DANS LES COOPÉRATIVES–

Au global, les offres ouvertes aux jeunes diplômés dans l'ESS sont moins fréquentes que dans l'ensemble des offres du privé (**tableau 7**). Cette situation diffère selon les statuts de l'ESS. D'un côté, cette part

est plus inférieure à la moyenne dans les associations, les mutuelles et les fondations. De l'autre, elle est supérieure dans les coopératives, avec près d'une offre sur deux ouverte aux jeunes diplômés. ●

–Tableau 7–  
Répartition des offres de l'ESS selon le niveau d'expérience (en %)

|                                | Associations | Coopératives | Mutuelles  | Fondations | Total ESS  | Total privé |
|--------------------------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|-------------|
| Ouvertes aux jeunes diplômés   | 27           | 48           | 26         | 21         | 30         | 35          |
| Destinées aux cadres confirmés | 73           | 52           | 74         | 79         | 70         | 65          |
| <b>Total</b>                   | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b>  |

Source : Offres Apec 2012

## – ESS : 60 % DES OFFRES D'EMPLOI CADRE HORS ÎLE-DE-FRANCE –

40 % des offres issues de l'ESS proviennent d'entreprises d'Île-de-France, c'est beaucoup mais un peu moins que pour l'ensemble du secteur privé (42 %). Derrière l'Île-de-France, trois autres régions diffusent au total 20 % des offres de l'ESS : Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Nord-Pas-de-Calais (tableau 8).

Si les offres émanant des fondations sont très franciliennes, celles des associations, des mutuelles et surtout des coopératives émanent davantage des autres régions.

### – LE POIDS DES MUTUELLES EN POITOU-CHARENTES ET EN RÉGION CENTRE

– Tableau 8 –

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

63 % des offres d'emploi cadre diffusées par ses mutuelles sont diffusées par des entreprises de province. Si la région Rhône-Alpes est à l'origine de 8 % des offres, deux autres régions ont un poids indiscutable : la région Centre (7 %) et Poitou-Charentes (6 %).

### – L'INFLUENCE DES COOPÉRATIVES EN RHÔNE-ALPES ET AUVERGNE

66 % des offres diffusées par des coopératives sont diffusées par des entreprises de province. Près de 40 % émanent de trois régions : Rhône-Alpes (14 %), Auvergne (8 %) et Nord-Pas de Calais (6 %), Aquitaine (5 %) et Pays-de-Loire (4 %).

|                      | Associations | Coopératives | Mutuelles  | Fondations | Total ESS  | Total privé |
|----------------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|-------------|
| Île-de-France        | 41           | 32           | 37         | 67         | 40         | 42          |
| Province             | 58           | 66           | 63         | 33         | 59         | 56          |
| Alsace               | 2            | 2            | 3          | 1          | 2          | 3           |
| Aquitaine            | 2            | 5            | 3          | 1          | 3          | 3           |
| Auvergne             | 1            | 8            | 1          | 0          | 2          | 1           |
| Basse-Normandie      | 2            | 2            | 1          | 0          | 2          | 1           |
| Bourgogne            | 2            | 2            | 2          | 1          | 2          | 1           |
| Bretagne             | 2            | 3            | 4          | 4          | 3          | 2           |
| Centre               | 4            | 2            | 7          | 2          | 4          | 3           |
| Champagne-Ardenne    | 1            | 3            | 1          | 2          | 1          | 1           |
| Franche-Comté        | 1            | 0            | 1          | 1          | 1          | 1           |
| Haute-Normandie      | 2            | 2            | 2          | 1          | 2          | 2           |
| Languedoc-Roussillon | 2            | 2            | 4          | 3          | 2          | 2           |
| Limousin             | 1            | 2            | 2          | 1          | 1          | 0           |
| Lorraine             | 2            | 2            | 1          | 1          | 2          | 2           |
| Midi-Pyrénées        | 3            | 2            | 3          | 2          | 3          | 4           |
| Nord-Pas-de-Calais   | 6            | 6            | 4          | 1          | 5          | 5           |
| Pays de la Loire     | 4            | 4            | 3          | 1          | 4          | 4           |
| Picardie             | 3            | 1            | 3          | 2          | 3          | 2           |
| Poitou-Charentes     | 2            | 2            | 6          | 0          | 2          | 1           |
| PACA et Corse        | 6            | 2            | 4          | 3          | 5          | 7           |
| Rhône-Alpes          | 10           | 14           | 8          | 6          | 10         | 11          |
| Dom Tom / Étranger   | 1            | 2            | 0          | 0          | 1          | 2           |
| <b>Total</b>         | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b>  |

Source : Offres Apec 2012

## —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 .

### 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 2012. Au total, 12 588 offres d'emploi concernent ce secteur, soit 2,5 % des offres publiées.

### Données de cadrage CNCRES

Les données de cadrage sur l'économie sociale et solidaire (**tableaux 1 et 2**) sont issues de traitements réalisés par l'Observatoire national de l'ESS porté par le Conseil national des Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CNCRES), à partir de données Insee.

© Apec, 2013

---

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> 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, 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](http://www.apec.fr)

ISBN 978-2-7336-0714-5

NOVEMBRE 2013

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

*Pilotage de l'étude* : Sébastien Thernisien.

*Maquette* : Daniel Le Henry.

*Direction de l'étude* : Raymond Pronier.

*Directeur du département* : Pierre Lamblin.

---

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES**

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

---

**CENTRE DE RELATIONS CLIENTS**

0810 805 805\*

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

\*prix d'un appel local

---