

– LES CANDIDATS À DES POSTES CADRES DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE –

N° 2014-60

NOVEMBRE 2014

- Un cadre sur cinq postule à des offres de l'ESS.
- Analyse de 92 000 candidats à des postes cadres dans l'ESS.
- Des profils variés.

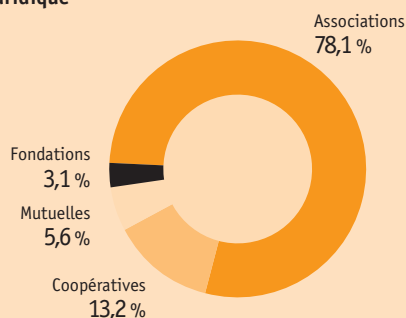
L'économie sociale et solidaire (ESS) regroupe les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations. Ce champ représente plus de 13 % de l'emploi cadre en France du secteur privé. Travail exploratoire à dominante statistique, cette étude analyse les profils des candidats qui, en 2013, ont répondu à des offres d'emploi émanant des entreprises de l'ESS.

Elle décrit les caractéristiques des candidats qui ont postulé à au moins une offre cadre émanant des entreprises de l'ESS. Et parmi l'ensemble de ces candidats, ont été distingués ceux qui ont majoritairement voire exclusivement déposé des candidatures dans l'ESS de ceux qui l'ont fait de manière ponctuelle.

Cette étude révèle à la fois le potentiel de recrutement des entreprises de l'ESS (dans un contexte de renouvellement de leurs effectifs) et permet d'appréhender la diversité des profils et les singularités des parcours professionnels qui amènent à l'ESS.

– L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE –

–Figure 1–
Répartition de l'emploi de l'ESS par catégorie juridique



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

Historiquement, l'économie sociale et solidaire (ESS) regroupe les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations (figure 1).

En 2011, l'ESS représentait 166 000 entreprises, 223 000 établissements et un effectif salarié de 2,3 millions d'emplois, soit 10,3 % du total de l'emploi salarié en France. À noter que les emplois dans l'ESS sont principalement présents dans les associations (78 %).

Près de 13 % des cadres du secteur privé travaillent dans l'ESS¹. Parmi leurs effectifs, les entreprises de l'ESS comptent 15 % de cadres.

L'ESS rassemble des entreprises de toutes les tailles, et en proportion davantage des structures de petite taille que dans les autres secteurs. 23,4 % d'entre elles emploient 10 salariés et plus alors que parmi l'ensemble des entreprises elles ne sont que 13,9 % dans ce cas.

On trouve des entreprises relevant de l'ESS dans la majorité des secteurs d'activités économiques. Les entreprises de l'ESS qui emploient le plus de salariés sont celles de l'action sociale (39 %), de l'enseignement (14,8 %), de la banque et des assurances (11 %), de la santé (7,5 %)², mais on trouve aussi des entreprises industrielles dans l'ESS, notamment des coopératives.

À noter : la loi du 31 juillet 2014 a étendu le champ de l'ESS à une nouvelle catégorie : « les entreprises de l'ESS »³. Ce sont des sociétés commerciales mais elles devront poursuivre un but social autre que le partage des bénéfices, instaurer une gouvernance démocratique et participative, et réinvestir la majorité des excédents de gestion dans l'entreprise.

Par ailleurs, cette loi institue deux innovations majeures pour l'ESS. D'une part, elle prévoit un accès aux financements facilité par l'intervention de la Banque publique d'investissement (BPI). D'autre part, elle favorise la reprise des entreprises en difficulté par leurs salariés.

POUR EN SAVOIR PLUS SUR L'ESS ET LES CADRES

Deux études Apec publiées dans la collection « Les études de l'emploi cadre ».

Les cadres de l'économie sociale et solidaire. Novembre 2012.

Le marché de l'emploi cadre dans l'économie sociale et solidaire. Novembre 2013. ●

1. CNCRES - Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire 2014

2. Source : Observatoire national de l'ESS - CNCRES, d'après INSEE CLAP 2011.

3. Dans le cadre de cette étude, l'échantillon des structures concernées ne prend pas en compte les changements législatifs intervenus courant 2014.

–L'ESS : DES ENTREPRISES ATTRACTIVES–

PLUS D'UN CANDIDAT SUR CINQ A POSTULÉ À UNE OFFRE D'EMPLOI CADRE DANS L'ESS

En 2013, les entreprises de l'ESS ont publié plus de 12 600 offres d'emploi cadre sur apec.fr. Ces offres ont suscité 241 000 candidatures.

Ces offres ont reçu en moyenne reçu 19 candidatures par l'intermédiaire de l'Apec, soit quasiment deux fois plus de candidatures que les autres offres. Ce nombre moyen de candidatures varie néanmoins de 10 pour les coopératives à 23 pour les fondations (tableau 1).

Ces candidatures ont été déposées par 92 000 cadres. 21 % des candidats ayant postulé directement sur apec.fr se sont ainsi positionnés sur des offres d'emploi cadre publiées par des entreprises de l'ESS.

LES CANDIDATS SONT AUSSI JEUNES QUE DANS L'ENSEMBLE DU SECTEUR PRIVÉ

La répartition par âge des candidats ayant postulé en 2013 aux offres dans l'ESS est globalement proche de celle de l'ensemble des cadres ayant postulé à des postes via apec.fr.

Néanmoins, la population des cadres en poste dans ce secteur se distingue nettement de celle du secteur privé du fait qu'elle soit plus âgée. Ainsi, dans l'ESS, plus de 600 000 postes devraient se libérer d'ici 2020 suite à des départs à la retraite. Une dynamique de renouvellement des effectifs et une transmission des savoir-faire seront donc nécessaires dans les prochaines années. Les entreprises de l'ESS semblent déjà conscientes de ce phénomène, puisque 85 % d'entre elles déclarent avoir recruté des salariés de moins de 30 ans ces cinq dernières années⁴.

-Tableau1-

| Répartition des offres Apec, des candidats et leurs candidatures dans les catégories de l'ESS | Offres | | Candidats | | Candidatures | | Moyenne candidatures/offre |
|---|---------------|------------|---------------|----------|----------------|------------|----------------------------|
| | Nombre | % | Nombre | % | Nombre | % | |
| Associations | 8 122 | 64 | 70 701 | 77 | 169 638 | 70 | 21 |
| Mutuelles | 1 715 | 14 | 20 634 | 22 | 32 582 | 14 | 19 |
| Coopératives | 2 018 | 16 | 16 009 | 17 | 21 019 | 9 | 10 |
| Fondations | 781 | 6 | 12 311 | 13 | 180 40 | 7 | 23 |
| Ensemble ESS | 12 636 | 100 | 92 033 | — | 241 279 | 100 | 19 |

Source : Offres Apec 2013 et les cadres ayant postulé via apec.fr



77 % des cadres ayant postulé dans l'ESS via apec.fr posent leur candidature dans des associations.

À noter : Certains candidats dans l'ESS se positionnent sur plus d'une catégorie. Un candidat peut avoir postulé par exemple à une offre dans une association et une autre dans une fondation.

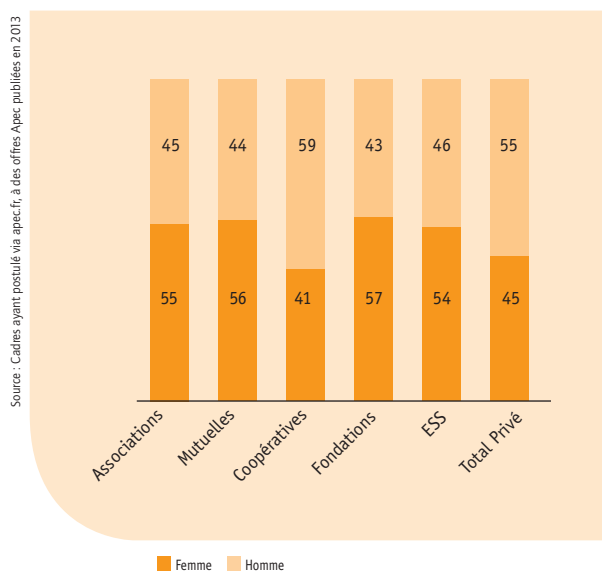
4. L'emploi des jeunes dans l'économie sociale et solidaire, CNCRE 2013.

-Tableau 2-

| Répartition des candidats dans les catégories de l'ESS selon l'âge (en %) | Associations | Mutuelles | Coopératives | Fondations | ESS | Total Privé |
|---|--------------|------------|--------------|------------|------------|-------------|
| Moins de 30 ans | 34 | 37 | 37 | 33 | 34 | 34 |
| De 30 à 34 ans | 19 | 21 | 18 | 19 | 19 | 19 |
| De 35 à 39 ans | 13 | 13 | 12 | 14 | 13 | 14 |
| De 40 à 44 ans | 12 | 11 | 12 | 11 | 12 | 13 |
| De 45 à 49 ans | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| De 50 à 54 ans | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 |
| 55 ans et plus | 5 | 4 | 5 | 6 | 5 | 4 |
| Ensemble | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source : Cadres ayant postulé via apec.fr, à des offres Apec publiées en 2013

-Figure 2-
Répartition des candidats dans les catégories de l'ESS selon le sexe (en %)



Source : Cadres ayant postulé via apec.fr, à des offres Apec publiées en 2013

Ce sont les mutuelles qui attirent le plus en proportion les candidats de moins de 35 ans : 58 % contre 53 % pour l'ensemble de l'ESS (tableau 2).

LES CANDIDATS SONT MAJORITAIREMENT DES FEMMES

Le taux de féminisation est une autre forte caractéristique des cadres en poste dans l'ESS. Cette tendance se vérifie aussi pour les cadres qui postulent à des opportunités d'emploi cadre dans ce secteur. 54 % des candidats à des postes cadres dans l'ESS sont en effet des femmes contre seulement 45 % pour l'ensemble des cadres ayant postulé via apec.fr.

À noter, les coopératives (où l'on trouve des entreprises industrielles) sont la seule catégorie à attirer une part de femmes cadres moins forte parmi les candidats : 41 % (figure 2).

BEAUCOUP DE CANDIDATS SONT ISSUS DE L'UNIVERSITÉ

Tout comme pour les cadres en poste dans l'ESS, les personnes qui postulent aux postes cadres de ce secteur sont principalement diplômés de l'Université ou d'une école de commerce, 67 % contre seulement 58 % de l'ensemble des candidats (tableau 3).

-Tableau 3-

| Répartition des candidats dans les catégories de l'ESS selon la nature de diplôme (en %) | Associations | Mutuelles | Coopératives | Fondations | ESS | Total Privé |
|--|--------------|------------|--------------|------------|------------|-------------|
| Université | 46 | 45 | 36 | 47 | 44 | 37 |
| École de commerce/gestion | 22 | 26 | 32 | 22 | 23 | 21 |
| École d'ingénieurs | 7 | 5 | 9 | 6 | 8 | 14 |
| Autres écoles de spécialité | 12 | 12 | 11 | 13 | 12 | 12 |
| Autres (lycées, CNAM...) | 13 | 12 | 12 | 12 | 13 | 16 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source : Cadres ayant postulé via apec.fr, à des offres Apec publiées en 2013

Par ailleurs, près d'un postulant sur deux à un poste de cadre dans l'ESS est diplômé en droit, gestion des ressources humaines, gestion des entreprises, communication, commerce ou marketing.

Les candidats de l'ESS se distinguent aussi par un niveau de diplôme élevé. Trois quarts d'entre eux sont diplômés de niveau Bac +4 et plus alors que pour l'ensemble des candidats venus sur apec.fr, cette proportion n'est que de 65 %, soit une différence de 9 points.

En lien avec les disciplines de formation suivies, les candidats à l'ESS présentent des spécificités quant aux postes visés. Ainsi, pour les coopératives, les cadres qui se dirigent vers la fonction commercial-marketing représentent 32 % des postulants contre seulement un quart des cadres qui ont candidaté sur apec.fr.

De même, la proportion des cadres qui postulent à des offres dans la fonction ressources humaines est deux fois plus importante dans l'ESS (17 %) que dans l'ensemble du privé.

Enfin, pour les associations, les mutuelles et les fondations, les candidats postulent davantage à des postes en gestion-finance-administration. Ils sont un quart à se positionner sur cette fonction, contre seulement 2 cadres sur 10 qui ont candidaté sur apec.fr.

De la même façon, pour ces trois catégories juridiques, les cadres candidatent plus souvent à des offres en communication-crédation que l'ensemble des cadres qui ont postulé sur apec.fr : 10 % contre 6 %.

LES CANDIDATS ONT UNE SOLIDE EXPÉRIENCE EN MANAGEMENT DE PROJETS

Les candidats qui répondent aux offres de l'ESS ont une expérience en management d'équipe égale et même légèrement supérieure à celle de l'ensemble des candidats. Ils se distinguent de façon plus significative par une expérience en management de projets plus importante.

Trois quarts des candidats au secteur de l'ESS déclarent avoir en effet déjà mené des projets au cours de leur expérience professionnelle (contre seulement 69 % pour l'ensemble des cadres ayant postulé sur apec.fr), et cette proportion se retrouve dans toutes les catégories d'entreprises de l'ESS (tableau 4).

Cette spécificité est d'autant plus frappante que l'âge des candidats à des postes relevant de l'ESS est proche de celui de l'ensemble des candidats.

-Tableau 4-

| Part des candidats managers de projet ou d'équipe dans les catégories de l'ESS (en %) | Associations | Mutuelles | Coopératives | Fondations | ESS | Total Privé |
|---|--------------|-----------|--------------|------------|-----|-------------|
| Management de projet | 75 | 73 | 76 | 74 | 74 | 69 |
| Management d'équipe | 68 | 64 | 70 | 67 | 67 | 66 |

Source : Cadres ayant postulé via apec.fr, à des offres Apec publiées en 2013

Cette surreprésentation des candidats ayant l'expérience du management de projets dans l'ESS par rapport à l'ensemble du secteur privé est notable quelle que soit la fonction. La proportion de cadres concernée varie de 56 % en gestion-finance-administration (contre 50 % pour l'ensemble des candidats) à 89 % en communication-crédation (contre 82 % pour l'ensemble des candidats).

LES NIVEAUX DE RÉMUNÉRATION DU DERNIER POSTE OCCUPÉ SONT ÉQUIVALENTS ENTRE LES CANDIDATS POSTULANT À UNE OFFRE DE L'ESS ET LES AUTRES CANDIDATS

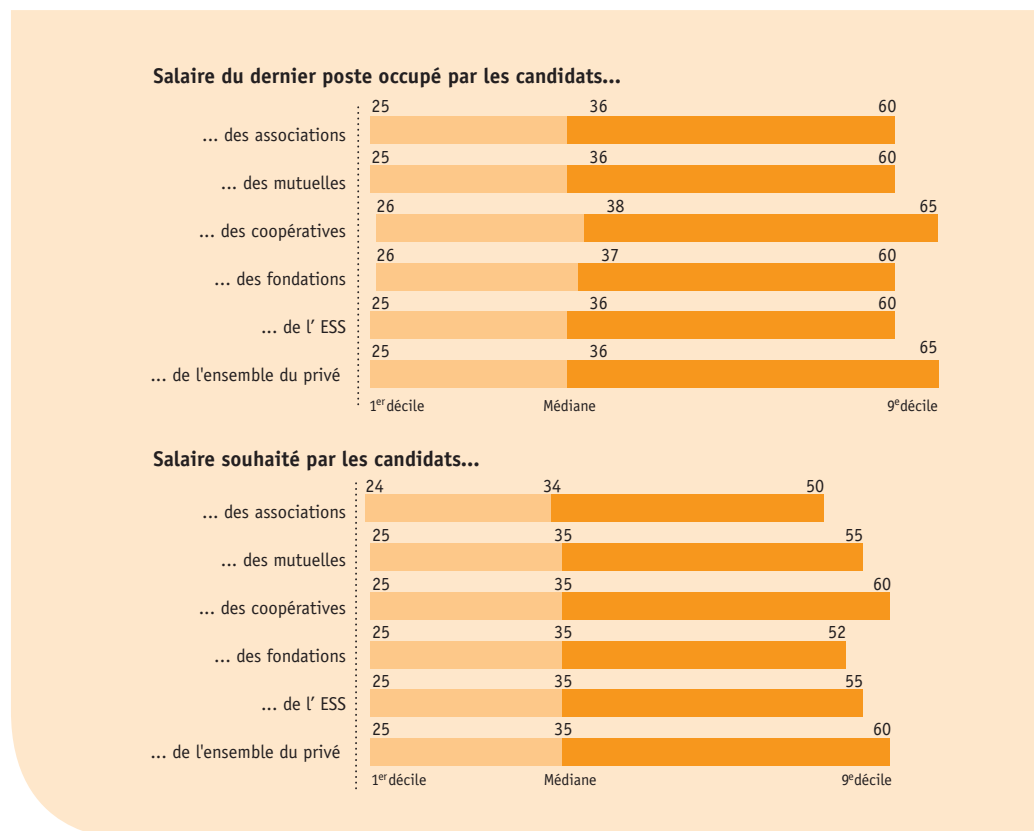
En 2013, le salaire annuel brut médian du dernier poste occupé par les candidats postulant à des offres

dans l'ESS est strictement identique à celui de l'ensemble des candidats : 36 k€ (figure 3).

En revanche, les dernières rémunérations des candidats de l'ESS sont comprises dans une fourchette plus resserrée : 80 % entre 25 et 60 k€ (contre une fourchette entre 25 et 65 k€ pour l'ensemble des candidats). Seuls, les postulants aux offres d'emploi cadre dans les coopératives ont, dans leur dernier poste occupé, des salaires compris dans une fourchette identique à celle de l'ensemble des candidats.

Pour les salaires souhaités par les candidats, le constat est le même. Les candidats de l'ESS indiquent des niveaux de salaires souhaités similaires à ceux de l'ensemble des candidats du secteur privé. Et les candidats aux postes cadres des coopératives prétendent à des salaires compris dans une fourchette aussi large que celle de l'ensemble des candidats du secteur privé. ●

-Figure 3-
Le salaire du dernier poste occupé par les candidats et le salaire souhaité par les candidats de l'ESS (en K€)



Source : Cadres ayant postulé via apec.fr, à des offres Apec publiées en 2013

–LE PROFIL DES CANDIDATS PRIORITAIREMENT INTÉRESSÉS PAR L'ESS–

Parmi les candidats qui se sont positionnés sur les offres émises par des entreprises de l'ESS (92 000 candidats), une forte proportion d'entre eux (74 900 soit 80 %) a répondu à au moins trois offres d'emploi (ESS ou non).

Plusieurs milliers de ces candidats présentent la spécificité d'avoir répondu majoritairement (voire exclusivement) à des offres émises par les entreprises de l'ESS.

Même si cette population représente une minorité, il est intéressant, à titre exploratoire, d'étudier leur profil.

– CES CANDIDATS SONT PLUS ÂGÉS ET SONT DAVANTAGE DES FEMMES

Alors que les femmes constituent à peine la moitié (45 %) des cadres qui postulent sur [apec.fr](#) (cf. page 4), elles représentent 54 % des candidats à des offres de l'ESS. Celles-ci sont encore plus représentées parmi les candidats qui répondent majoritairement (64 %) voire exclusivement (69 %) à des offres de l'ESS.

Aussi, dans ces deux catégories, la proportion des cadres de plus de 40 ans est deux fois plus importante que celle de l'ensemble des cadres qui ont postulé sur [apec.fr](#) : 43 % pour les candidatures exclusivement ESS et 47 % pour celles majoritairement ESS contre 22 % pour l'ensemble des cadres.

– CERTAINES FONCTIONS SONT SURREPRÉSENTÉES

Les candidatures exclusivement ESS concernent en premier lieu des cadres dans les fonctions santé, social, culture (30 %). Parmi les cadres qui répondent majoritairement à des offres ESS, ils sont encore

17 % à avoir occupé un poste dans cet ensemble de fonctions.

Ces résultats sont assez logiques. Une offre sur quatre de l'ESS publiées sur [apec.fr](#) provient d'une entreprise du secteur social ou médico-social. Par ailleurs, le choix de postuler dans un secteur s'explique très souvent par l'expérience acquise dans ce secteur et la connaissance des acteurs, des modes d'organisation, de fonctionnement... Cela est d'autant plus vrai pour des secteurs aussi spécifiques que ceux du médico-social, sanitaire et social.

Les cadres issus des fonctions ressources humaines sont également très représentés parmi les candidats : 14 % parmi les cadres qui répondent uniquement à des offres dans l'ESS et 16 % parmi ceux qui répondent majoritairement à de telles offres.

Enfin, les cadres de la fonction direction d'entreprise sont également très présents : 13 % parmi les candidats qui répondent uniquement à des offres dans l'ESS et 14 % parmi ceux qui répondent majoritairement à de telles offres.

– LES DISCIPLINES DE FORMATION DE CES CANDIDATS SONT SPÉCIFIQUES

Les candidats qui répondent uniquement à des offres émises par des entreprises de l'ESS sont issus majoritairement de certaines formations : sciences humaines-communication (30 %) et médical-paramédical-socioculturel (23 %), mais également gestion-finances-commercial (29 %).

Ceux qui déposent des candidatures majoritairement dans l'ESS sont également nombreux à avoir suivi ces disciplines : 21 % en sciences humaines-communication et 18 % en médical-paramédical-socioculturel, mais ils sont plus fréquemment issus d'une formation en gestion-finances-commercial (40 %).

CES CANDIDATS ONT DES NIVEAUX DE FORMATIONS ÉLEVÉS ET SONT MAJORITAIREMENT DIPLÔMÉS DE L'UNIVERSITÉ

Concernant le niveau de diplôme obtenu, le profil des cadres des candidatures majoritairement ESS rejoint celui de ceux des candidatures exclusivement ESS : les diplômés de niveau Bac +3 et plus représentent la majorité des cadres de cette catégorie (90 %) contre 78 % pour l'ensemble des cadres qui ont postulé sur apec.fr (tableau 5).

Les candidats exclusivement ESS, ont pour deux-tiers

d'entre eux obtenu leurs diplômes à l'Université (contre un tiers des cadres qui ont postulé sur apec.fr), devant ceux diplômés d'une école de spécialité (17 % des cadres de cette catégorie contre 11 % pour l'ensemble des cadres qui ont postulé). En revanche la proportion de candidats issus des écoles de management est beaucoup plus faible. La part des candidats issus d'écoles d'ingénieurs est, quant à elle, marginale.

Les candidats ayant postulé majoritairement à des offres dans l'ESS ont un profil très proche de ceux qui ont postulé exclusivement à des offres dans l'ESS. On peut cependant noter une proportion plus élevée de diplômés d'écoles de commerce parmi les candidatures majoritairement ESS (tableau 6). ●

-Tableau 5-

| Répartition des candidatures exclusivement et majoritairement ESS selon le niveau de diplôme (en %) | Candidatures exclusivement ESS | Candidatures majoritairement ESS | Ensemble |
|---|--------------------------------|----------------------------------|------------|
| Inférieur à Bac +1 | 2 | 2 | 6 |
| Bac +2 (DEUG, BTS, DUT...) | 7 | 8 | 16 |
| Bac +3 | 12 | 10 | 9 |
| Bac +4 | 17 | 17 | 11 |
| Bac +5 | 53 | 54 | 51 |
| Supérieur à Bac +5 | 9 | 9 | 7 |
| Total | 100 | 100 | 100 |

Source : Cadres ayant postulé via apec.fr, à au moins trois offres Apec publiées en 2013

-Tableau 6-

| Répartition des candidatures exclusivement et majoritairement ESS selon la nature du diplôme (en %) | Candidatures exclusivement ESS | Candidatures majoritairement ESS | Ensemble |
|---|--------------------------------|----------------------------------|------------|
| Université | 66 | 59 | 38 |
| École de commerce/gestion | 5 | 13 | 23 |
| École d'ingénieurs | 1 | 2 | 14 |
| Autres écoles de spécialité | 17 | 15 | 11 |
| Autres (lycées, CNAM...) | 11 | 11 | 14 |
| Total | 100 | 100 | 100 |

Source : Cadres ayant postulé via apec.fr, à au moins trois offres Apec publiées en 2013

—ZOOM SUR LES CV D'UN ÉCHANTILLON DE CANDIDATS EXCLUSIVEMENT INTÉRESSÉS PAR DES OFFRES DE L'ESS—

— BEAUCOUP DE CANDIDATS OCCUPENT DES MÉTIERS CADRES DU SOCIAL OU MÉDICO-SOCIAL —

Suite à un tirage aléatoire d'une cinquantaine de CV de candidats ayant postulé exclusivement à des offres Apec relevant de l'ESS, l'analyse a permis de regrouper les candidats en deux familles de métiers

- **Les métiers opérationnels très représentés dans l'ESS** et en premier lieu **les métiers de la santé** (psychologue, psychologue clinicien...) ou **socio-éducatifs** (cadre socio-éducatif, chef de service...).

- **Des métiers des fonctions direction/administration, gestion, organisation** : directeur, directeur adjoint, cadre de direction...

Ces candidats ont acquis leur expérience professionnelle dans des établissements de différentes natures : associations/entreprises d'insertion, ESSMS (établissement et service social et médico-social), ESAT (établissement ou service par le travail), ITEP (institut thérapeutique, éducatif et pédagogique), EHPAD (établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes)... Diriger et/ou administrer un établissement dans le domaine sanitaire, médico-social ou encore social nécessite, outre les compétences de gestionnaire et de management, de connaître l'environnement de ce secteur (les acteurs institutionnels nombreux et complexes, les réseaux, les politiques publiques sanitaires et sociales et leurs évolutions...). Cela explique que les cadres ayant occupé des postes de direction d'établissement sanitaire, social ou médico-social ont tendance à candidater uniquement à ce type d'offres.

À l'inverse, cette spécificité du secteur (et des exigences en matière de diplômes) explique également que les cadres dirigeants ayant travaillé dans d'autres secteurs d'activité rencontreront des difficultés à être intégrés dans ce secteur.

Dans cet échantillon de CV, on remarque un nombre important de candidatures de cadres ayant occupé des fonctions de directeurs d'hôpitaux, de cliniques... La gestion de ces structures pouvant se rapprocher, dans une certaine mesure, de celles des établissements médicaux sociaux, ces cadres sont donc amenés à postuler à des offres émises par des entreprises de l'ESS. Cela peut expliquer également que parmi les candidats qui ne postulent qu'à des offres Apec relevant de l'ESS, se trouvent plus fréquemment des cadres qui ont une expérience du secteur public.

— LES FORMATIONS REQUISES SONT GÉNÉRALEMENT SPÉCIFIQUES AU SECTEUR DE L'ESS —

L'analyse des CV permet également de noter la surreprésentation dans cette catégorie des diplômés de l'Université et des écoles de spécialité, de niveau Bac +3 et plus. Des exemples de cursus de formation suivis par des cadres psychologues cliniciens :

- Licence et master 1 de Psychologie, puis master 2 de Psychopathologie clinique et neuropsychologie du vieillissement,
- Master 2 de Psychologue clinicien,
- Licence en psychologie puis master de Psychologie clinique et psychopathologie.

Les directeurs d'un établissement sanitaire, social ou médico-social possèdent généralement un master (en droit, gestion/comptabilité, en gestion d'établissement du secteur sanitaire et médico-social...). Des exemples de diplômes possédés par des cadres qui occupent ou ont occupé un poste de directeur d'un établissement sanitaire, social ou médico-social :

- Master 2 Manager d'organisme à vocation sociale et culturelle,

- Master 2 Droit sanitaire et social,
- Master 2 Économie de la santé et des politiques sociales, économie et gestion des organisations médico-sociales,
- Master 2 Droit et gestion des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux,
- Master 2 Juriste Manager des structures sanitaires et sociales...

Cependant, pour occuper les fonctions de direction dans le médico-social, il est généralement requis de posséder certains diplômes spécifiques au secteur que l'on retrouve dans nombre de CV :

- Le Diplôme des hautes études de la pratique sociale (DHEPS),
- Le Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale (CAFERUIS),
- Le Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale (CAFDES).

Un grand nombre de ces formations spécifiques sont

dispensées dans les écoles de spécialité comme, par exemple, l'École des hautes études de santé publique (EHESP), l'Institut de la formation et de la recherche en aide à domicile ou en établissement (IRTS)...

A contrario, les formations et l'expérience acquises par ces professionnels peuvent être difficiles à transposer dans d'autres types d'entreprises. Les perspectives de mobilité professionnelle des cadres concernés semblent donc essentiellement orientées vers l'ESS. Les possibilités de mobilité professionnelle en dehors de l'ESS semblent limitées.

En complément de l'analyse menée sur ces candidats qui ont répondu exclusivement à des offres émises par des entreprises de l'ESS, un nuage de mots-clés ou « nuage de tags » a été réalisé à partir des mots les plus fréquemment mentionnés dans les 50 CV sélectionnés.

Sur cette représentation, en toute logique, les mots « Social » et « Association » ressortent du nuage, suivis des mots « Projet », « Équipe » et « Développement » (figure 4). •

—Figure 4—
Nuage de mots-clés tirés des CV des candidats qui répondent exclusivement à des offres émises par les entreprises de l'ESS



Source : 50 CV de cadres ayant postulé exclusivement à des offres de l'ESS

–ZOOM SUR LES CV D'UN ÉCHANTILLON DE CANDIDATS MAJORITAIREMENT INTÉRESSÉS PAR DES OFFRES DE L'ESS–

Les cadres, qui postulent majoritairement à des offres dans l'ESS, ont des profils plus diversifiés que ceux qui candidatent exclusivement à des offres de l'ESS.

– LES MÉTIERS DU SANITAIRE, SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL SONT FRÉQUENTS CHEZ LES CANDIDATS, MAIS PAS SEULEMENT –

L'étude d'une autre cinquantaine de CV de cadres ayant postulé majoritairement à des offres émises par des entreprises de l'ESS a permis d'affiner l'analyse et de mieux distinguer les différents profils de ces candidats.

On retrouve des cadres qui ont exercé ou exercent les métiers du médico-social (psychothérapeute, chef de service éducatif, chargé de mission secteur sanitaire et médico-social...).

Sont également présents des cadres qui ont une expérience de directeur d'une structure relevant de l'ESS, mais avec d'autres profils que le médico-social : directeur d'association, de régie de quartier, d'entreprise d'insertion, etc.

– LES PROFILS DE LA FINANCE ET DES ASSURANCES SONT AUSSI PRÉSENTS –

Les cadres qui répondent majoritairement à des offres dans l'ESS travaillent plus fréquemment dans les mutuelles (25 % des cas) que ceux qui candidatent exclusivement dans l'ESS (13 %). On voit logiquement apparaître des profils de professionnels de la finance et des assurances parmi ces candidatures, qu'on ne trouve pas du tout parmi ceux qui ont exclusivement répondu à des offres dans l'ESS :

- Des chargés d'études en gestion du risque,
- Des chargés d'études actuarielles,
- Des chargés d'études dans une mutualité sociale agricole.

En effet, 20 % des offres Apec de l'ESS émanent des banques et des assurances. Il est donc logique que les cadres qui exercent les métiers spécifiques à ces secteurs se positionnent d'une manière importante sur ces offres, tout en répondant également à des offres déposées par les banques et les compagnies d'assurances hors du champ de l'ESS.

– BEAUCOUP DE PROFESSIONNELS DES FONCTIONS SUPPORTS FONT ACTE DE CANDIDATURE –

Parmi ces candidats, on trouve de nombreux cadres issus des fonctions ressources humaines (conseillers en formation, consultants en mobilité professionnelle, consultants RH, responsables RH...) ainsi qu'en gestion-finance-administration (gestionnaires administratifs et financiers, d'assistants administratifs...). Des exemples parmi les CV :

- Un gestionnaire de paie et administration du personnel qui a travaillé successivement dans une clinique, une association, un foyer d'accueil et une mutuelle,
- Un responsable ressources humaines et démarche qualité qui a occupé un poste dans une association départementale pour adultes handicapés,
- Un cadre manager de transition qui a travaillé dans une institution en faveur d'enfants polyhandicapés, une clinique, une MAS (maison d'accueil médicalisée), une association regroupant 13 établissements pour personnes handicapées et un EHPAD.

De la même façon que pour les candidatures exclusivement orientées ESS, certains candidats ont exercé comme cadres dans le secteur public ou parapublic, signe d'une certaine proximité entre ces univers.

Deux exemples peuvent être cités :

- Un gestionnaire administratif et financier qui a travaillé dans un conseil régional, une chambre de commerce et d'industrie, et une communauté d'agglomération,
- Un assistant administratif dans différentes chambres de métiers et au sein d'une préfecture.

—
CES CANDIDATS DISPOSENT D'UN PLUS FORT POTENTIEL DE MOBILITÉ
—

Parmi les cadres qui candidatent majoritairement à

des offres issues des entreprises de l'ESS, se trouvent des cadres qui travaillent déjà dans l'ESS. Mais à la différence des cadres du médico-social, leur potentiel en termes de mobilité professionnelle en dehors de l'ESS est *a priori* plus important, puisqu'ils exercent davantage des fonctions supports, des métiers et des compétences plus facilement transférables.

En complément de l'analyse menée sur cette catégorie de cadres, un nuage de mots-clés a aussi été réalisé à partir des mots les plus fréquemment cités dans les 50 CV sélectionnés. Ce nuage présente un visage différent du précédent et reflète les différences de parcours et de profils professionnels existant entre les deux catégories (figure 5). ●

—Figure 5—

Nuage de mots-clés tirés des CV des candidats qui répondent majoritairement à des offres émises par les entreprises de l'ESS



Source : 50 CV de cadres ayant postulé majoritairement, mais pas exclusivement, à des offres de l'ESS

–LE PROFIL DES CANDIDATS INTÉRESSÉS PONCTUELLEMENT PAR DES OFFRES DE L'ESS–

Dans le cadre de cette étude exploratoire, il était également intéressant d'analyser le profil des candidats qui ne postulent que ponctuellement à des offres de l'ESS. Parmi ceux-ci, les cadres de la fonction santé-social-culture représentent seulement 1% des candidats contre 30 % pour ceux ayant prioritairement postulé à des offres de l'ESS.

– DES PROFILS PROCHES DE L'ENSEMBLE DES CANDIDATURES CADRES

Parmi les candidatures ponctuelles dans l'ESS, plus d'un tiers des cadres (36 %) ont moins de 30 ans (une proportion identique pour l'ensemble des cadres qui ont postulé sur apec.fr), contre seulement un quart pour les cadres qui ont répondu exclusivement ou majoritairement à des offres ESS.

Ces cadres occupent souvent des métiers dans les fonctions supports, qui peuvent s'exercer dans un grand nombre de structures donc y compris dans les entreprises de l'ESS.

52 % de l'ensemble des cadres qui ont postulé sur apec.fr proviennent des cadres issus des filières de formation gestion-finances-commercial-services-transport. Ils sont un peu plus nombreux (56 %) parmi ceux qui répondent ponctuellement à des offres de l'ESS. Pour mémoire, ils ne sont que 40 % parmi les candidatures majoritairement ESS et 29 % pour celles exclusivement ESS.

Parmi les candidatures ponctuelles à des offres de l'ESS, les diplômés d'école de commerce/gestion sont beaucoup plus nombreux (25 %), contre 13 % parmi ceux qui s'intéressent majoritairement à l'ESS et 5 % de ceux qui s'y intéressent exclusivement.

Les entreprises de l'ESS offrant globalement peu d'emploi pour les ingénieurs, la part des diplômés d'écoles d'ingénieurs reste faible (8 %) mais néanmoins beaucoup plus élevée que parmi ceux qui se tournent prioritairement vers l'ESS.

– DES CANDIDATS ISSUS DE GRANDS GROUPES ET DE L'INDUSTRIE

L'étude d'une cinquantaine de CV de personnes ayant répondu ponctuellement à des offres dans l'ESS montre une diversité de profils plus importante et différente de celle observée parmi les candidatures prioritairement ESS.

Il apparaît également que nombre d'entre eux exercent ou ont exercé dans le secteur de l'industrie (automobile, aéronautique, pharmaceutique...), et principalement dans des grands groupes.

Ces candidatures reposent principalement sur le métier exercé et les compétences associées.

Les fonctions supports étant présentes dans tous les types d'entreprises, on trouve parmi les candidatures beaucoup de cadres qui exercent ou ont exercé dans ce type de fonctions : gestion-finances administration (directeur/responsable administratif, comptable, financier...), ressources humaines (responsable ressources humaines, gestionnaire de paie et du personnel...), communication (directeur/responsable de la communication, chargé de communication...), commercial-marketing (directeur marketing, responsable administration des ventes...).

– DES CADRES DES SECTEURS SANITAIRE ET MÉDICO-SOCIAL

Parmi les candidatures ponctuelles à des offres ESS, on trouve très logiquement des cadres qui ont exercé des responsabilités au sein d'établissements sanitaire, médico-social, purement privés, et qui peuvent sans difficultés exercer dans l'ESS. Quelques exemples :

- Un cadre, directeur d'établissement, occupant un poste de directeur d'EPHAD, après avoir été précédemment consultant auprès de maisons de retraite

et chef de projet dans une régie de quartier,

- Un cadre directeur adjoint de clinique privée, d'établissements médico-sociaux qui a travaillé essentiellement dans ce secteur.

DES CADRES AVEC DES EXPÉRIENCES DIVERSES DE L'ESS

Certains candidats ont une expérience unique de l'ESS : parfois ancienne (au début du parcours professionnel en général) mais le plus souvent récente puisqu'il s'agit de la dernière expérience des candidats. Quelques exemples :

- Ce directeur des ressources humaines qui a exercé pendant de nombreuses années dans l'industrie (textile, pharmaceutique...) ou l'hôtellerie-restauration et qui occupe depuis deux ans la fonction de DRH de trois établissements de santé,
- Ce directeur administratif et financier qui a essentiellement travaillé dans l'industrie agroalimentaire et qui est depuis un an DAF d'une association gestionnaire d'établissements et services médico-sociaux.

Certains candidats ont acquis une connaissance de l'ESS - sans jamais y travailler directement - comme ce chef de projet MOA⁵ qui a mené tout au long de son parcours professionnel, des projets informatiques essentiellement au sein d'associations (Union nationale des associations de France Alzheimer...), ou de mutuelles d'assurances (MSC Assurances...).

Certains cadres ne disposant pas d'une expérience dans le secteur de l'ESS, mais du public ou parapublic (conseil régional, direction départemental de l'équipement...) répondent aussi à des offres émises par les entreprises de l'ESS, suggérant ainsi de passerelles potentielles entre ces deux champs.

Enfin, certains cadres, sans expérience professionnelle de l'ESS, montrent dans leur CV leur intérêt à travers des activités extra-professionnelles notamment associatives.

Un nuage de mots clés a été réalisé à partir des mots les plus fréquemment cités dans les 50 CV sélectionnés. Ce nuage confirme ce qui distingue les cadres qui, ponctuellement, peuvent répondre à des offres émanant de l'ESS, de ceux qui répondent majoritairement ou exclusivement à de telles offres (figure 6).

5. MOA : maîtrise d'ouvrage

—Figure 6—

Nuage de mots clés tirés des CV des candidats qui répondent ponctuellement à des offres émises par les entreprises de l'ESS



Source : 50 CV de cadres ayant postulé ponctuellement à des offres de l'ESS

–DES STRATÉGIES DE RECHERCHE D'EMPLOI TRÈS DIFFÉRENTES–

Les cadres qui postulent exclusivement à des offres émises par des entreprises de l'ESS paraissent avoir une démarche de recherche d'emploi plus réfléchie.

Disposant d'une expérience significative dans ce secteur, ils déterminent et ciblent les offres qui les intéressent, les postes susceptibles de leur correspondre... Ils limitent ainsi considérablement le nombre de candidatures envoyées.

Ainsi, parmi les cadres qui ont exclusivement répondu à des offres dans l'ESS, 72 % ont envoyé au total 3 candidatures au maximum, 90 % ont adressé au maximum 4 candidatures.

Cette analyse mérite cependant d'être relativisée au regard du volume d'offres d'emploi les concernant. À l'opposé, comme nombre d'entre eux occupent des fonctions supports qui peuvent s'exercer dans un grand nombre de structures, les cadres qui ne répondent que ponctuellement à des offres dans l'ESS envoient beaucoup plus de candidatures. Les deux-tiers d'entre eux ont ainsi envoyé plus de 10 candidatures en un an.

Les cadres qui ont répondu majoritairement à des offres émises par des entreprises de l'ESS ont un comportement médian. Ils sont 36 % à avoir envoyé au total 3 candidatures. 10 % ont envoyé au total 4 candidatures au maximum et 15 % 5 candidatures.

–MÉTHODOLOGIE–

– PÉRIMÈTRE STATISTIQUE

Le périmètre statistique de l'économie sociale et solidaire a été normalisé par l'Insee, le CNCRES et la DIISES⁶ en 2008. Il est constitué des différents codes juridiques Insee regroupés en quatre catégories juridiques que sont les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations⁷.

– DONNÉES APEC

L'analyse des candidats aux postes cadres de l'Économie Sociale et Solidaire est issue de l'exploitation de la base de 92 033 cadres ayant postulé aux 12 636 offres d'emploi diffusées sur apec.fr en 2013.

Par ailleurs, la lecture de 150 CV déposés sur le site de l'Apec de cadres qui ont répondu à des offres émises par des entreprises de l'ESS a permis d'approfondir certains aspects relevés dans l'étude quantitative. L'objectif de ce travail n'est pas de rechercher l'exhaustivité de la diversité des postes occupés par les cadres mais d'avoir une vision d'ensemble des

métiers, des profils et des parcours professionnels de ces cadres selon les catégories observées.

À partir de cette sélection de CV, des nuages de mots-clefs ou nuages de tags ont été réalisés pour faire ressortir les mots pertinents les plus fréquemment cités dans ces CV. Concrètement, plus un mot-clef (tag) est mentionné dans cette sélection de CV, plus il apparaît en gros dans le nuage de mots-clefs.

– DONNÉES DE CADRAGE CNCRES

Les données de cadrage sur l'économie sociale et solidaire 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. Deux sources Insee ont été utilisées : d'une part, la base CLAP qui résulte de la mise en cohérence des sources DADS, URSSAF, MSA et fonction publique d'Etat ; d'autre part la base DADS seule qui permet certaines analyses détaillées en termes de structure d'emploi⁸. Dans ces sources, la notion de « cadres » se réfère à la catégorie socio-professionnelle de l'Insee « Cadres et professions intellectuelles supérieures ». ●

6. Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale

7. <http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/donnees-detaillees/eco-sociale/cj.pdf>

8. Pour davantage de précisions sur l'utilisation de ces données, se référer à l'ouvrage Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire – édition 2014, publié par le CNCRES, Dalloz et Juris éditions

– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC–

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises. Le département Études et Recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr > rubrique *Marché de l'emploi*

© Apec, 2014

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, et 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

ISBN 978-2-7336-0777-0

*Pilotage de l'étude : Sébastien Thernisien
Analyse et rédaction : May Cha
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