

LES CADRES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

L'économie sociale et solidaire (ESS) rassemble les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations. La place des cadres dans ces structures est importante et soulève de nombreux enjeux stratégiques en termes de recrutement, de parcours professionnels ou de rapport au travail.

Quelles sont les caractéristiques des cadres de l'ESS par rapport à l'ensemble des cadres ? Quelle est la place des jeunes cadres dans ces structures ? Qu'en est-il de l'égalité professionnelle entre les hommes cadres et les femmes cadres dans l'ESS ? Quels sont les parcours professionnels des cadres de l'ESS ?

L'Apec et le Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CNCRES) se sont associés pour répondre à ces questions. 1 000 cadres de l'ESS ont ainsi participé à l'enquête annuelle de l'Apec sur la situation professionnelle des cadres. Leurs réponses ont pu être comparées à celles de l'ensemble des cadres du privé.

DONNÉES DE CADRAGE SUR L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Définition et place de l'ESS dans le paysage économique

Constituée des associations, coopératives, mutuelles et fondations, l'économie sociale et solidaire (ESS) rassemble les structures qui se définissent comme des groupements de personnes et non de capitaux. En effet, les décisions sont prises sur le principe d'une personne égale une voix, et non une action égale une voix. Elles reposent sur des valeurs communes, telle une lucrativité limitée, avec des fonds propres impartageables et une faible part des excédents redistribuables. Même si ces structures revendiquent leur utilité sociale, leur gestion et gouvernance sont indépendantes des pouvoirs publics et elles relèvent du secteur privé.

De l'action sociale aux activités financières et d'assurance, les entreprises de l'économie sociale et solidaire exercent leur activité le plus souvent dans le secteur tertiaire. Leur place dans l'économie française est importante. Fin 2010, 222 900 établissements employeurs y étaient recensés pour 167 600 entreprises. Avec 2,34 millions de salariés, les établissements employeurs de l'ESS représentent ainsi près de 14 % de l'emploi salarié privé en France. L'ESS est de surcroît fortement présente dans quelques secteurs d'activité. Les structures de l'ESS regroupent par exemple les deux tiers de l'emploi (public et privé) dans le secteur de l'action sociale ou près du tiers des emplois dans les activités financières et d'assurance (notamment via de puissants groupes mutualistes et banques coopératives).

Selon l'Observatoire national de l'économie sociale et solidaire - CNCRES (source : Insee), en 2010, 13 % des cadres du secteur privé travaillaient dans une association, une coopérative, une mutuelle ou une fondation, soit 360 500 personnes. Si l'on ne prend pas en compte les cadres qui relèvent du secteur privé de l'enseignement, qui répondent à des problématiques particulières (cf. infra), ils étaient 235 531 cadres en poste.

Grandes caractéristiques des cadres de l'ESS

Hors enseignement, 16 % des salariés de l'ESS sont cadres, soit un taux d'encadrement proche de celui des autres entreprises du secteur privé. 60 % des cadres de l'ESS travaillent dans des associations, 25 % dans des coopératives, 11 % dans des mutuelles et 4 % dans des fondations.

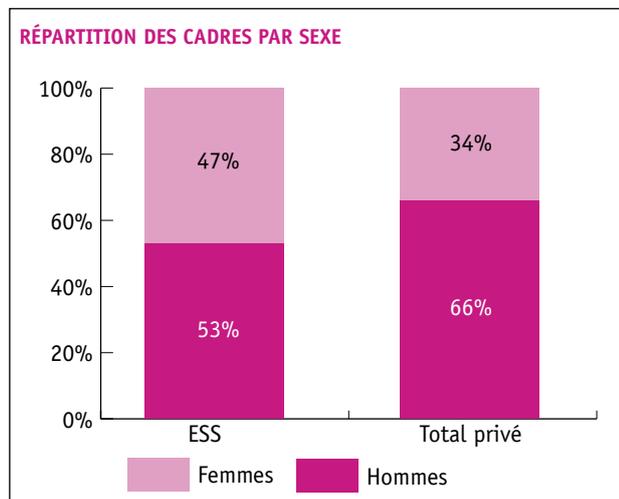
NOMBRE DE CADRES DANS LES QUATRE STATUTS DE L'ESS

	Nombre de cadres	%
Associations	141 522	60%
Coopératives	58 163	25%
Mutuelles	26 670	11%
Fondations	9 176	4%
Total ESS	235 531	100%
Privé hors ESS	1 952 415	
Total cadres du privé (hors enseignement)	2 187 946	

Source : INSEE CLAP 31/12/2010. Traitement : Observatoire national de l'ESS - CNCRES.
Champ : France entière hors enseignement.



Les cadres de l'économie sociale et solidaire se distinguent nettement des autres cadres du privé sur deux points : le taux de féminisation et la pyramide des âges. Ainsi, alors que, selon l'Insee, 34 % des cadres du secteur privé sont des femmes, cette proportion atteint 47 % chez les cadres de l'ESS. On peut noter que la part des femmes atteint 56 % chez les cadres de l'ESS âgés de moins de 40 ans.



Source : INSEE CLAP 31/12/2010. Traitement : Observatoire national de l'ESS - CNCRES.
Champ : France entière hors enseignement.

Les cadres de l'ESS sont également plus âgés que l'ensemble des cadres du privé. 38 % des cadres de l'ESS ont 50 ans et plus, contre 24 % des cadres du secteur privé au global. Cela constitue un enjeu particulièrement fort. On estime en effet que plus du tiers de l'encadrement de l'ESS devrait être renouvelé d'ici 10 ans.

RÉPARTITION DES CADRES PAR ÂGE

	ESS	Total privé
Moins de 30 ans	8%	15%
De 30 à 34 ans	11%	15%
De 35 à 39 ans	14%	17%
De 40 à 44 ans	14%	15%
De 45 à 49 ans	15%	14%
De 50 à 54 ans	16%	11%
55 ans et plus	22%	13%
	100%	100%

Source : INSEE DADS 2008. Traitement : Observatoire national de l'ESS - CNCRES.
Champ : France entière hors enseignement.

LE SECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT : UNE SINGULARITÉ

De nombreux cadres de l'ESS travaillent dans des structures associatives qui relèvent de l'enseignement. Le secteur de l'enseignement (au sens Insee, c'est-à-dire la division Naf P) regroupe en effet 37 % des cadres de l'ESS, alors qu'il ne représente que 1 % des cadres du secteur privé hors ESS. Ces cadres du secteur de l'enseignement sont en grande majorité des enseignants, appartenant à la catégorie socioprofessionnelle de l'Insee « Cadres et professions intellectuelles supérieures », et exerçant dans des établissements scolaires privés. Ces « cadres » au sens Insee ne correspondent pas au public de l'Apec, puisque nombre de

ces enseignants travaillent dans une structure de droit privé mais sous contrat avec l'État. Ils sont ainsi rémunérés par l'État et, à ce titre, ne cotisent pas à l'Apec. Pour pouvoir comparer les données de l'Insee fournies par le CNCRES aux données de l'Apec utilisées pour cette étude (cf. méthodologie), il a donc été décidé de présenter les résultats hors secteur de l'enseignement. L'ensemble des résultats présentés dans cette note sous l'intitulé « Cadres de l'ESS » doivent bien être compris comme « Cadres de l'ESS hors enseignement ».

FORMATION DES CADRES DE L'ESS ET ACCÈS AU STATUT DE CADRE

Un haut niveau de diplôme pour les cadres de l'ESS

Le niveau des diplômes obtenus par les cadres du secteur privé est fortement corrélé à l'âge. En effet, si 60 % des cadres au global sont titulaires d'un diplôme supérieur ou égal à Bac +5, cette proportion atteint 96 % des cadres âgés de moins de 30 ans et 81 % des 30-35 ans. À l'inverse, seuls 50 % des cadres de 55 ans et plus ont un diplôme de ce niveau. Il est intéressant de constater que les cadres de l'ESS ont un niveau de diplôme équivalent à celui de l'ensemble des cadres du privé, alors même qu'ils sont plus âgés. Ainsi, seuls 15 % des cadres de l'ESS sont titulaires d'un diplôme inférieur à Bac +3, contre 20 % pour l'ensemble des cadres du secteur privé.

Une piste d'explication réside dans la façon dont les cadres ont obtenu leur diplôme. En effet, les formations continues diplômantes semblent davantage utilisées dans l'ESS qu'au global du secteur privé. 36 % des cadres de l'ESS ont obtenu leur diplôme le plus élevé en formation continue, contre 24 % des cadres au global. Aussi, à âge équivalent, la proportion de cadres de l'ESS diplômés en formation continue est plus élevée qu'au global des cadres du privé.

Les cadres de l'ESS se distinguent en revanche de l'ensemble des cadres du privé quant aux filières de formation suivies. Ainsi, 43 % des cadres de l'ESS sont titulaires d'un diplôme universitaire, contre 37 % de l'ensemble des cadres. La proportion de diplômés d'écoles de commerce est très proche (respectivement 12 % et 13 %), alors que la proportion de diplômés d'écoles d'ingénieurs est deux fois moins importante parmi les cadres de l'ESS (14 %) que pour l'ensemble des cadres (28 %). Les cadres de l'ESS sont par contre davantage diplômés d'écoles de spécialité ou d'autres cursus (instituts d'études politiques, Conservatoire national des arts et métiers, instituts de gestion sociale, École des hautes études en santé publique...). 28 % des cadres de l'ESS en sont issus, contre 18 % de l'ensemble des cadres. Ces différences se retrouvent en termes de disciplines de formation. Les cadres de l'ESS sont davantage diplômés que l'ensemble des cadres en sciences humaines et sociales, en gestion-comptabi-

RÉPARTITION DES CADRES SELON LE NIVEAU DE DIPLÔME OBTENU

	ESS	Total privé
Inférieur à Bac + 2	4%	6%
Bac + 2	11%	14%
Bac + 3	8%	6%
Bac + 4	18%	14%
Bac + 5 et au-delà	59%	60%
	100%	100%

Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

lité, en environnement-agronomie et dans des formations spécialisées en social, médical ou culturel. On trouve en revanche, en proportion par rapport à l'ensemble, moins de cadres ayant un diplôme en informatique, en sciences et technologies et en commercial.

Accès au statut de cadre : la force de la promotion

Les cadres de l'ESS ont pour particularité d'avoir très majoritairement accédé au statut de cadre au cours de leur carrière. 65 % des cadres de l'ESS sont devenus cadres à la faveur d'une mobilité, externe ou interne, alors que ce n'est le cas que de 52 % des cadres au global. Ainsi, seuls 35 % des cadres dans l'ESS sont devenus cadres dès le début de leur carrière professionnelle, soit 13 points de moins que l'ensemble des cadres. Devenir cadre à la faveur d'un changement d'entreprise semble concerner particulièrement les cadres qui travaillent dans les associations. 40 % d'entre eux sont devenus cadres en passant d'une entreprise à une autre. Le passage au statut de cadre à la faveur d'une promotion interne semble, lui, davantage présent dans les coopératives et les mutuelles, de taille d'effectifs salariés en moyenne plus importante que celle des associations, donc plus favorables à ce type d'opportunités.

RÉPARTITION DES CADRES SELON LE MODE D'ACCÈS AU STATUT DE CADRE

	ESS	Total privé
Dès le début de la carrière professionnelle	35%	48%
En passant d'une entreprise à une autre	34%	27%
Par promotion dans l'entreprise actuelle	13%	10%
Par promotion dans une entreprise précédente	18%	15%
	100%	100%

Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

Deux éléments structurants expliquent également ce mode d'accès spécifique au statut de cadre pour les cadres de l'ESS. La structure par âge détermine en grande partie ce résultat. Dans la mesure où les cadres de l'ESS sont en moyenne plus âgés que les cadres du privé au global, leurs parcours sont logiquement plus hétérogènes. Les différences dans les filières de formation

jouent également un rôle. Les cadres de l'ESS sont moins souvent diplômés d'écoles d'ingénieurs que l'ensemble des cadres du privé. Or, les diplômés d'écoles d'ingénieurs sont ceux qui trouvent le plus souvent directement un emploi au statut de cadre dès le début de leur vie professionnelle¹.

1. Apec, *Les jeunes diplômés de 2011, situation en 2012, Les études de l'emploi cadre, septembre 2012.*

LES POSTES OCCUPÉS PAR LES CADRES DE L'ESS

Des activités essentiellement dans le secteur des services

Plus des trois quarts des cadres de l'ESS travaillent dans une entreprise de service alors que ce n'est le cas au global que pour un cadre du privé sur deux. Les cadres de l'ESS sont particulièrement sous-représentés dans les secteurs de l'industrie et de la construction. Seuls 16 % des cadres de l'ESS travaillent dans ces secteurs, contre 37 % du total des cadres du privé. Seule exception : le secteur des industries agroalimentaires où de nombreux cadres travaillent dans des coopératives.

Dans le secteur des services, deux secteurs affichent une sur-représentation significative des cadres de l'ESS. Le secteur de la santé - action sociale, d'abord, dans lequel exercent de nombreuses associations. Aussi, environ un tiers des cadres de l'ESS exercent leur activité dans le secteur de la santé et de l'action sociale, contre 5 % des cadres du secteur privé au global.

Le secteur de la banque-assurance est également très important pour les cadres de l'ESS, puisqu'environ 15 % d'entre eux travaillent dans une entreprise de ce secteur soit plus de deux fois plus que pour l'ensemble des cadres du secteur privé (6 %). La présence importante des mutuelles dans ce secteur explique ce résultat.

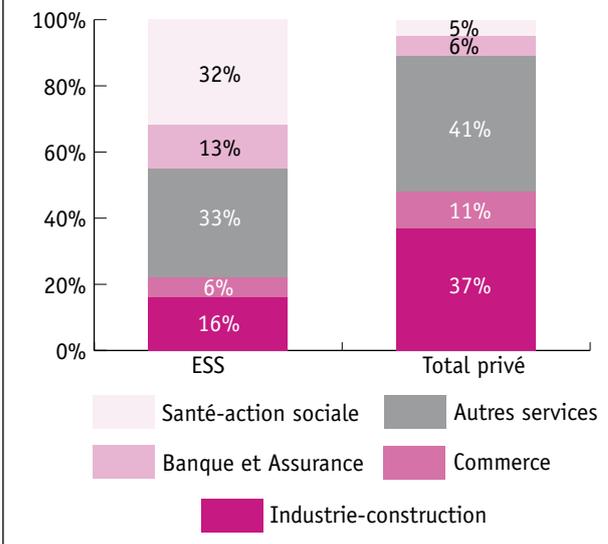
Des métiers spécifiques aux cadres de l'ESS

Les cadres de l'ESS occupent des métiers souvent spécifiques, par exemple dans l'action sociale, la culture ou les activités financières (banque et assurance), des métiers traités de manière agrégée dans la nomenclature des fonctions cadres de l'Apec. Il apparaît toutefois que la répartition par fonction Apec des cadres de l'ESS révèle d'importants écarts par rapport à la répartition par fonction de l'ensemble des cadres du privé, ce qui témoigne d'une singularité dans les métiers exercés par les cadres de l'ESS.

Ainsi, plus d'un tiers des cadres de l'ESS occupent un poste en *Gestion, finance, administration*, soit deux fois plus, en proportion, que l'ensemble des cadres. On trouve parmi les cadres de l'ESS exerçant cette fonction, un nombre important de cadres gestionnaires : chargés de mission, cadres administratifs, secrétaires généraux, responsables administratifs et financiers, comptables, chefs de service... C'est également dans cette fonction que sont classés les cadres exerçant des métiers spécifiques aux activités financières (banque et assurance).

Les métiers spécifiques à la santé, au social et à la culture sont également sur-représentés parmi les cadres de l'ESS. Il convient de préciser que cette fonction comprend au sens de l'Apec uni-

RÉPARTITION DES CADRES SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ DE LEUR ENTREPRISE (NOMENCLATURE APEC)

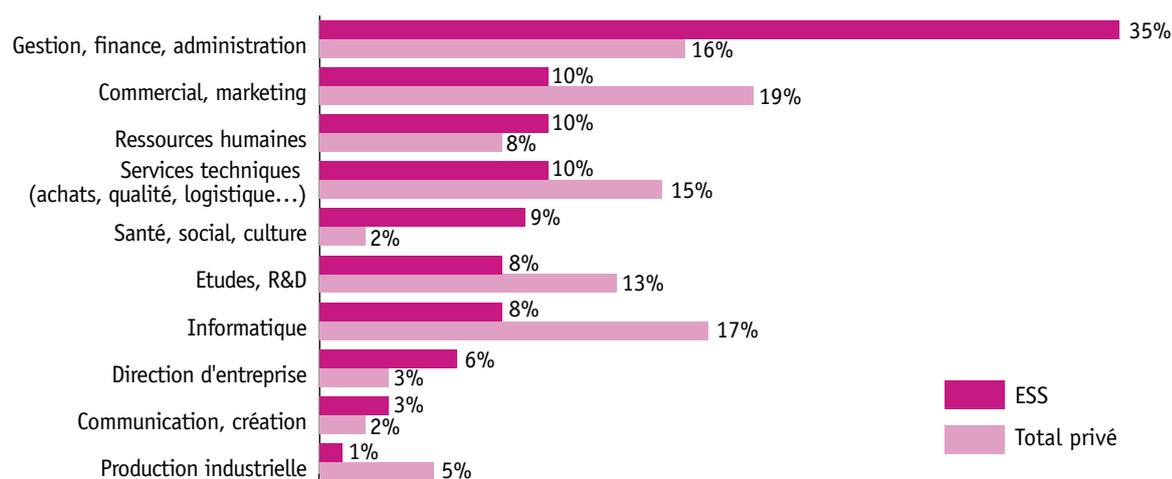


Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

quement les postes d'exploitation dans les secteurs du social, du médical et de la culture (animateurs, chargés de mission action sociale, responsables d'activités culturelles), tout comme les postes de cadres de la santé (médecins, cadres infirmiers...). Ainsi, les postes de directeurs de petits établissements médico-sociaux ou de responsables d'unités sont rattachés à la fonction *Gestion, finance, administration* et les postes de directeurs de grands établissements à la fonction *Direction d'entreprise*. Cette fonction de direction d'entreprise est également bien représentée parmi les cadres de l'ESS puisqu'elle regroupe 6 % des cadres de l'ESS contre 3 % des cadres au global.

Les cadres de l'ESS apparaissent en revanche sous-représentés dans trois fonctions qui regroupent au global la moitié des effectifs cadres du privé : *Commercial-marketing, Informatique et Études-R & D*. Seuls 26 % des cadres de l'ESS exercent un métier dans une de ces trois fonctions, soit deux fois moins que pour l'ensemble des cadres. Ce résultat est lié avant tout aux activités des entreprises. Par exemple, la faible proportion d'entreprises de l'ESS dans les activités informatiques (services informatiques, édition de logiciels...) explique la sous-représentation des cadres de l'ESS dans la fonction informatique.

RÉPARTITION DES CADRES PAR FONCTION (NOMENCLATURE APEC)



Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

ZOOM SUR LES CADRES DE LA FONCTION GESTION, FINANCE, ADMINISTRATION SELON LE SECTEUR DE RATTACHEMENT

	ESS	Total privé
Santé – action sociale	47%	15%
Activités des organisations associatives	15%	6%
Banque et Assurance	14%	12%
Autres activités de service	12%	32%
Industrie-construction	9%	24%
Commerce	3%	11%
	100%	100%

Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

En zoomant sur la principale fonction occupée par les cadres de l'ESS selon la nomenclature Apec, *Gestion, finance, administration*, on peut constater dans cette fonction la prédominance des postes cadres spécifiques à la gestion de structures de la santé et de l'action sociale. Parmi les cadres de l'ESS exerçant un métier de *Gestion, finance, administration* au sens Apec, la moitié travaille dans une structure de la santé ou de l'action sociale (essentiellement des associations). Ils sont également 15 % à travailler dans une association d'un secteur mal identifié ou avec des activités trop multiples pour en identifier une principale (« activités des organisations associatives ») et 14 % à travailler dans le secteur de la banque et des assurances.

50 % des cadres de l'ESS travaillent dans une PME

En moyenne, les cadres de l'ESS travaillent dans des entreprises de taille plus petite que l'ensemble des cadres du privé. 50 % des cadres de l'ESS sont salariés dans une entreprise de moins de 250 salariés contre 40 % au global pour les cadres du privé. Ils travaillent également plus souvent dans une entreprise mono-établissement. C'est le cas de 35 % d'entre eux, contre 25 % pour l'ensemble des cadres.

Les cadres de l'ESS sont en revanche moins nombreux, en proportion, dans les grandes entreprises. Seuls 25 % travaillent dans une entreprise de plus de 1 000 salariés, soit 15 points de moins que l'ensemble des cadres du privé. Les différences sont toutefois sensibles selon le statut juridique. La part des cadres travaillant dans une structure de plus de 1 000 salariés est très faible dans le secteur associatif, alors qu'elle est majoritaire dans les mutuelles.

RÉPARTITION DES CADRES SELON LA TAILLE DE LEUR ENTREPRISE

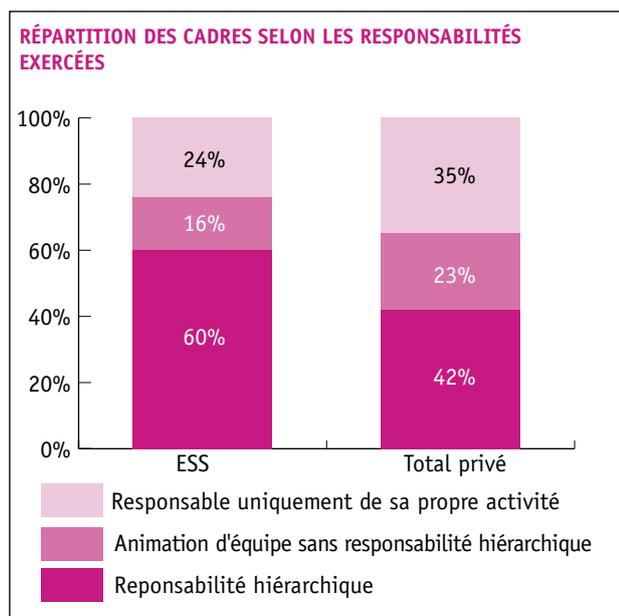
	ESS	Total privé
1 à 49 salariés	29%	19%
50 à 249 salariés	21%	21%
250 à 999 salariés	25%	20%
1 000 salariés et plus	25%	40%
	100%	100%

Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

Les cadres de l'ESS ont davantage de responsabilités hiérarchiques

Dans l'ESS, six cadres sur dix encadrent une équipe, contre à peine plus de quatre cadres sur dix (42 %) pour l'ensemble des cadres du secteur privé. Aussi, 58 % des cadres de l'ESS déclarent avoir la gestion en propre d'un budget, contre 42 % des cadres du secteur privé, reflétant la prédominance déjà observée des postes de gestionnaires et de responsables d'établissements dans les structures de l'ESS. Occuper un poste de cadre dans une structure de l'ESS semble offrir davantage d'opportunités pour exercer des fonctions de management. Cela est dû en partie à la taille des entreprises, plus petites dans l'ESS qu'au global du privé. Or, quand on est cadre, il est plus fréquent d'exercer des responsabilités hiérarchiques quand on travaille dans une PME que quand on exerce son activité dans une grande entreprise.

Il convient d'atténuer cette affirmation en rappelant que la structure par âge dans les structures de l'ESS est singulière. Les cadres de l'ESS sont en moyenne plus âgés que l'ensemble des cadres du privé. Or le fait d'exercer une responsabilité hiérarchique est fortement corrélé à l'âge. Ainsi, au global, le taux de cadres hiérarchiques atteint environ 50 % à partir de 40 ans et se stabilise à partir de cet âge, alors qu'il est inférieur à 20 % avant 30 ans. On peut toutefois remarquer qu'à tranche d'âge équivalente, les cadres de l'ESS exercent toujours davantage de responsabilités hiérarchiques que l'ensemble des cadres du privé.



Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

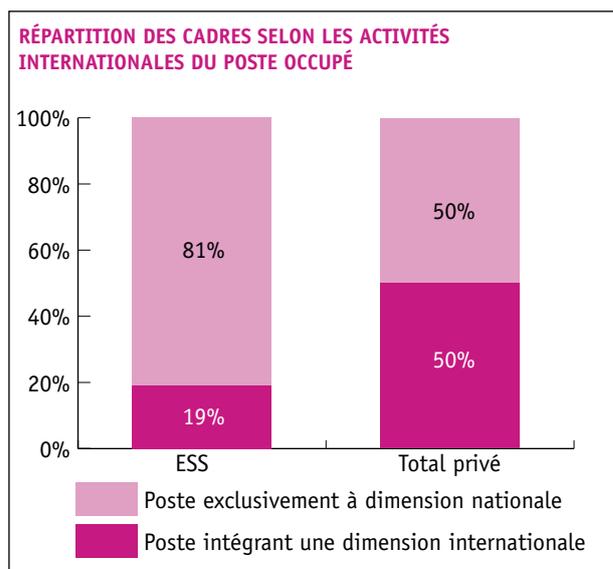
Les activités à l'international sont moins présentes chez les cadres de l'ESS

Si les cadres de l'ESS exercent des postes à responsabilité avec une dimension managériale forte, ils sont nettement moins tournés vers l'international que l'ensemble des cadres du privé. Huit cadres sur dix dans l'ESS n'ont aucune activité professionnelle en lien avec d'autres pays, contre cinq cadres du secteur privé sur dix au global. En particulier, seuls 9 % des cadres dans l'ESS occupent un poste impliquant des déplacements à l'étranger, soit trois fois moins que pour l'ensemble des cadres du secteur privé. Il s'agit d'une particularité forte de l'ESS. Les structures de l'ESS sont ancrées sur un territoire et exercent souvent des activités à l'échelle locale. Dans l'ESS, seuls les cadres appartenant à des structures nationales (fédérations par exemple), centrées spécifiquement sur l'international (humanitaire...) ou en lien avec des marchés internationaux (pour certaines coopératives par exemple) exercent des activités en lien avec l'international.

Dans la très grande majorité des cas, les cadres de l'ESS appartiennent donc à des structures dont les centres de décision et les activités sont situés sur le territoire français. À l'inverse,

hors ESS, de nombreux cadres appartiennent à des entreprises multinationales dont les centres de décision ne sont pas nécessairement français et / ou qui sont tournées vers les marchés mondiaux.

Il est important de préciser que cette faible part de cadres de l'ESS à exercer une activité à l'international s'explique également par les pratiques des grands groupes de l'ESS. En particulier, certains groupes coopératifs dans la banque et l'assurance délèguent à des filiales commerciales leurs activités à l'international. Les cadres travaillant dans ces filiales tournées vers l'international ne sont ainsi pas compris parmi les cadres de l'ESS dans les données ici présentées.



Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

Moindre concentration territoriale chez les cadres de l'ESS

La dimension essentiellement hexagonale des postes occupés par les cadres de l'ESS se mesure aussi via leur répartition sur le territoire. En effet, la répartition des cadres de l'ESS sur le territoire est plus homogène que celle de l'ensemble des cadres du secteur privé. Les cinq régions (Île-de-France, Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Pays de la Loire et Nord - Pas de Calais), qui regroupent le plus de cadres de l'ESS, ne représentent ainsi que 52 % des cadres de l'ESS, contre 63 % pour les cadres du privé. L'Île-de-France concentre un peu moins d'un tiers des cadres de l'ESS, contre 36 % pour l'ensemble des cadres du secteur privé.

MOBILITÉ ET PARCOURS PROFESSIONNEL

Mobilités professionnelles au cours des dix dernières années

Les cadres interrogés par l'Apec avaient la possibilité d'indiquer s'ils avaient connu, au cours des dix dernières années, une mobilité interne (changement de poste au sein de leur entreprise) ou externe (changement d'entreprise). Ces mobilités peuvent être contraintes (imposées par l'entreprise) ou choisies par les cadres. Dans tous les cas, la proportion de cadres de l'ESS ayant connu une mobilité au cours des dix dernières années est proche de celle de l'ensemble des cadres du privé. Par exemple, 63 % des cadres interrogés indiquent avoir changé volontairement d'entreprise ces dix dernières années, qu'ils travaillent ou

non dans l'ESS. En revanche, dans la mesure où les cadres de l'ESS travaillent, en moyenne, dans des entreprises de taille plus petite, il est logique qu'ils se situent légèrement en retrait sur le plan des mobilités internes.

Il est important de souligner que la mobilité professionnelle, interne ou externe, est fortement liée à l'âge. Les cadres les plus jeunes sont ainsi les plus mobiles. Or, alors que la moyenne d'âge des cadres de l'ESS est plus importante que pour l'ensemble des cadres du privé, leur parcours de mobilité professionnelle apparaît très proche.

PART DES CADRES AYANT CONNU UNE MOBILITÉ AU COURS DES DIX DERNIÈRES ANNÉES (% DE OUI AU MOINS UNE FOIS)

	ESS	Total privé
Connu une mobilité interne volontaire	40%	44%
Connu une mobilité interne imposée par l'entreprise	18%	23%
Changé volontairement d'entreprise	63%	63%
Subi un licenciement (économique ou autre)	30%	34%

Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

Exemples de mobilités de cadres de l'ESS en 2011

L'interrogation menée par l'Apec permet de donner des exemples de trajectoires. En effet, les cadres ayant récemment changé d'entreprise ont été interrogés² sur leur entreprise actuelle mais aussi sur leur entreprise précédente. Différents parcours ont ainsi pu être identifiés et trois principaux cas de figure peuvent être décrits :

- Le cadre travaillait auparavant dans une structure de l'ESS et vient d'être embauché dans une structure de l'ESS,

- Le cadre travaillait auparavant dans une structure hors ESS et vient d'être embauché dans une structure de l'ESS,

- Le cadre travaillait auparavant dans une structure de l'ESS et vient d'être embauché dans une structure hors ESS.

Sans vocation représentative, les exemples ci-dessous permettent de mieux comprendre les différentes carrières qui peuvent exister au sein de l'ESS et les liens possibles avec d'autres structures économiques.

CHANGER D'ENTREPRISE MAIS RESTER DANS L'ESS

Parmi les cadres de l'ESS connaissant une mobilité professionnelle, une proportion importante effectue une progression de carrière dans le même secteur. Un certain nombre de postes de même nature existent au sein d'un même secteur, notamment dans la santé et l'action sociale, et permettent des mobilités volontaires sans difficultés.

C'est le cas par exemple de cette femme qui a presque 40 ans et qui a rejoint en 2011 un EPHAD (établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes) en Haute-Garonne en tant que directrice. Elle exerçait auparavant la même fonction dans un EPHAD en Gironde. Elle a démissionné de ce poste précédent pour des raisons personnelles (suivre son conjoint). Il s'agit également selon elle « d'un retour volontaire à mon département d'origine ». Elle est ainsi titulaire d'un master 1 « gestion des entreprises sociales et de santé » obtenue en formation continue à l'IAE de Toulouse. Au-delà du choix personnel, ce changement d'entreprise s'est également accompagné d'une progression de sa rémunération. Elle se déclare globalement satisfaite de cette

mobilité et préfère son poste actuel à son poste précédent sur de nombreux aspects, tels que les conditions de travail, les relations avec son supérieur hiérarchique ou l'ambiance générale de travail.

Les progressions peuvent également être moins linéaires. C'est le cas par exemple de cette cadre de plus de 55 ans qui, après plus d'un an de chômage, a intégré en 2011 en tant que directrice de services une importante association gérant de nombreux établissements d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés. Elle avait quitté après une rupture conventionnelle un poste de directrice adjointe d'un centre d'hébergement et de réinsertion sociale situé à Paris. Pour retrouver un emploi, elle a dû déménager en Dordogne et estime que cette recherche d'emploi a été très difficile. Elle a en outre dû accepter une diminution de salaire. Pour autant, elle juge ce changement d'entreprise satisfaisant. Elle estime que son périmètre de responsabilité s'est élargi et, sur le plan des conditions de travail, préfère son poste actuel au précédent.

2. Le questionnaire de l'enquête annuelle de l'Apec Situation professionnelle et rémunération des cadres (cf. méthodologie) permet en effet de reconstituer des parcours, les cadres ayant changé d'entreprise étant interrogés sur leur situation professionnelle actuelle ainsi que sur leur situation professionnelle dans leur entreprise précédente. Les parcours présentés ici ont donc été reconstitués à partir des réponses des cadres à ce questionnaire.

ARRIVER DANS L'ESS

Les parcours de mobilité dans l'ESS peuvent être plus atypiques. On rencontre ainsi des cadres qui ont intégré en 2011 une entreprise de l'ESS alors qu'ils travaillaient auparavant dans une entreprise n'appartenant pas à l'ESS.

Pour certains cadres, effectuer une mobilité vers une entreprise de l'ESS constitue simplement une opportunité comme une autre. Ils sont alors attirés davantage par le secteur d'activité que par le statut juridique. C'est le cas par exemple de cet homme trentenaire, ingénieur agronome, qui a intégré en 2011 une coopérative viticole dans la Drôme en tant que directeur export. Il était auparavant directeur marketing dans une société commerciale de négoce de vin dans le Vaucluse. Il a subi un licenciement économique et, après une période de chômage, a trouvé un emploi dans cette coopérative viticole grâce à son réseau de contacts. Dans le choix de cette nouvelle entreprise, les facteurs décisifs ont été pour lui la localisation du poste, sa dimension internationale et la

rémunération proposée. En revanche, le statut de l'entreprise n'a, semble-t-il, pas été considéré.

Dans d'autres cas, se tourner vers une entreprise de l'ESS après un parcours dans des sociétés commerciales relève d'un choix où les valeurs de l'ESS sont revendiquées. C'est le cas de cette femme de cinquante ans, diplômée d'HEC (promotion 1980), qui a choisi en 2011 de quitter un poste de directrice financière d'une PME, bureau d'études en électronique, pour devenir secrétaire générale d'une association d'hébergement de personnes âgées. Le secteur d'activité a constitué selon elle le facteur décisif pour accepter ce nouveau poste. Elle juge ainsi ce changement très satisfaisant et préfère son poste actuel au précédent sur l'ensemble des points sondés (ambiance, intérêt du poste, niveau de responsabilité, conditions de travail...), et ce malgré une baisse de rémunération entre les deux postes.

QUITTER L'ESS

Enfin, certains cadres sondés par l'Apec ont, au cours de l'année 2011, quitté une entreprise de l'ESS pour intégrer une société n'appartenant pas à l'ESS.

Il peut s'agir de mobilité subie. Ainsi, ce cadre de près de 50 ans a été licencié en 2011 de son poste de directeur d'une association gestionnaire d'un EPHAD dans l'est de la France. Après quelques mois de chômage, il a retrouvé dans le même département un poste de responsable administratif et financier d'un bureau d'études en R & D, sous statut SARL. Il considère qu'il n'a pas vraiment eu le choix dans ce nouveau poste et on peut supposer que c'est surtout la localisation géographique qui l'a conduit à accepter cette mission. Il n'est pas très satisfait par sa situation actuelle. Il considère notamment que son périmètre de responsabilité s'est réduit par rapport à son poste précédent. Il a en outre dû consentir à une baisse de rémunération.

Par ailleurs, parmi les cadres qui quittent l'ESS, nombre d'entre eux exercent des fonctions supports qui peuvent exister dans toute entreprise quel que soit son statut et le choix d'une entreprise peut alors souvent s'effectuer à l'aune d'autres critères. Par exemple, cette quadragénaire titulaire d'un DESS en gestion des ressources humaines exerçait en CDD une activité de responsable des ressources humaines dans une importante association de services à la personne dans le Vaucluse. À la fin de son contrat et après une période de chômage de six mois, elle a retrouvé en CDI dans le même département un poste de responsable de ressources humaines dans une grande entreprise de fabrication de matériaux (béton). Elle apparaît très satisfaite de ce nouveau poste, plus stable, et le préfère à l'ancien sur tous les aspects sondés.

RÉMUNÉRATION DES CADRES DE L'ESS

Des rémunérations légèrement moins élevées et plus concentrées

Globalement les salaires des cadres de l'ESS sont plus faibles que ceux de l'ensemble des cadres du secteur privé, et ce malgré une moyenne d'âge plus élevée (le niveau de salaire étant fortement corrélé à l'âge). En 2011, le salaire annuel brut médian³ des cadres de l'ESS s'est élevé à 46 keuros contre 48 keuros au global dans le secteur privé. De plus, les salaires des cadres de l'ESS sont plus concentrés que ceux des autres cadres du secteur privé : 80 % de leurs salaires sont compris entre 31 et 74 keuros, une fourchette plus resserrée que celle de l'ensemble des cadres du secteur privé (33 à 80 keuros). Les cadres des associations, qui représentent la majorité des cadres de l'ESS,

ont des salaires globalement plus faibles et plus concentrés. Ceci est dû notamment à des éléments de structure tel que le secteur d'activité. Ainsi, un nombre important de cadres associatifs travaillent dans le secteur de la santé et de l'action sociale où les rémunérations sont globalement plus faibles et plus resserrées que dans les autres entreprises du secteur privé. En revanche, dans les coopératives et les mutuelles, les salaires sont au-dessus de la moyenne. Pour ces dernières, en plus de l'âge des cadres, la taille d'entreprise et l'implantation dans des secteurs économiquement mieux positionnés, contribuent au niveau plus élevé des rémunérations. Les mutuelles, par exemple, sont essentiellement de grandes entreprises rattachées au secteur de la banque et des assurances.

DISTRIBUTION DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE TOTALE DES CADRES DE L'ESS (FIXE + VARIABLE EN KEUROS)

	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile	Moyenne
Salaires des cadres du secteur privé au total	33	48	80	53,8
Salaires des cadres de l'ESS	31	46	74	51,3

Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

Des écarts de rémunération entre hommes et femmes

Les écarts de salaire entre hommes et femmes cadres observés dans l'ensemble du secteur privé se retrouvent dans l'ESS. Pour ce secteur, le salaire des hommes cadres est supérieur en moyenne de 21 % à celui des femmes cadres, soit un écart identique à celui observé pour l'ensemble des cadres du privé. Cet écart s'explique en partie par des caractéristiques de poste et d'entreprise qui diffèrent entre hommes et femmes (les conditions d'emploi, le secteur d'activité, le niveau de responsabilité, une structure d'âge différente...). Précisons aussi qu'au

sein même de l'ESS, les femmes sont en forte proportion présentes parmi les cadres dans les associations, où les rémunérations sont moins élevées mais également plus concentrées. Dans les mutuelles et les coopératives, où les rémunérations sont en moyenne plus importantes, la proportion de femmes parmi les cadres est plus faible. En ce qui concerne la dispersion des salaires, 80 % des salaires des femmes cadres de l'ESS sont compris entre 30 et 60 keuros. L'amplitude de cette fourchette est plus faible que celle des hommes, dont 80 % des salaires sont compris entre 35 à 80 keuros.

LES SALAIRES SELON LE SEXE DES CADRES DE L'ESS (EN KEUROS)

	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^e décile	Moyenne
Hommes	35	50	80	55,2
Femmes	30	42	60	45,7

Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

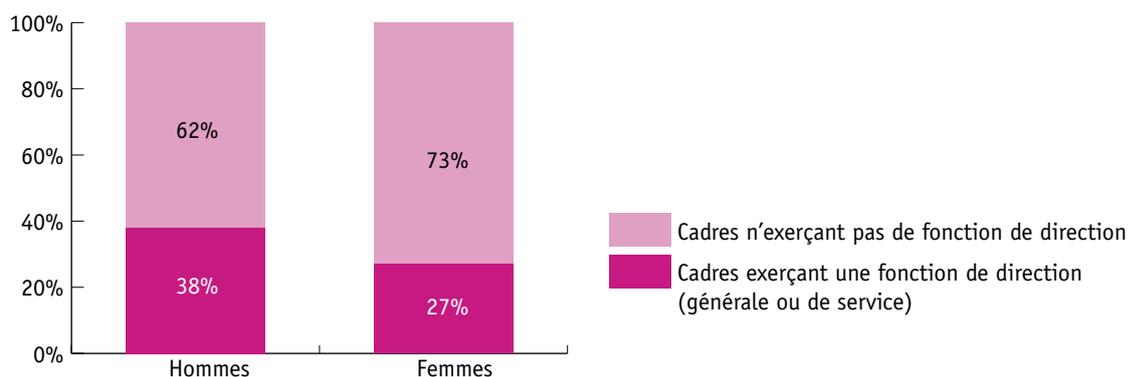
Les différences de responsabilités confiées aux hommes et femmes cadres constituent un facteur explicatif fort des différences de salaires par sexe. En effet, on retrouve dans l'ESS des différences entre hommes et femmes cadres quant à la nature des postes occupés. Quoiqu'elles apparaissent moins sensibles que dans les autres entreprises du secteur privé, où la part des hommes cadres occupant un poste à forte responsabilité (*direction générale ou d'entité*) représente près du double de celle des femmes⁴, elles restent significatives. Ainsi, dans l'ESS, 38 % des hommes occupent une fonction de direction (*direc-*

tion générale, direction d'établissement, direction de service ou département...), soit 11 points de plus que les femmes. La différence est encore plus importante si l'on s'intéresse uniquement à la fonction *Direction générale*, qui regroupe les postes de directeurs généraux d'entreprises, de directeurs de grandes associations ou fédérations nationales ou de directeurs d'établissements de santé de taille importante. 8 % des hommes cadres de l'ESS occupent un poste de ce type, contre 3 % des femmes cadres.

3. Salaire médian : la moitié des cadres a une rémunération inférieure, l'autre moitié a une rémunération supérieure.

4. Les écarts de salaires entre hommes et femmes cadres : une approche par âge, Apec, février 2010.

RÉPARTITION DES CADRES DE L'ESS SELON LE SEXE ET LE NIVEAU DE RESPONSABILITÉ



Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

Les parts variables sont moins fréquentes dans l'ESS

Si près d'un cadre du secteur privé sur deux perçoit une partie variable « à court terme »⁵ dans sa rémunération, ce n'est le cas que de 29 % des cadres de l'ESS : 21 % sont concernés par une prime sur objectif, 2 % par une commission sur le chiffre d'affaires de l'entreprise. Dans une moindre mesure, d'autres éléments variables peuvent intervenir : primes exceptionnelles d'astreinte, d'assiduité, de performance... Globalement, le peu de parts variables dans l'ESS s'explique par les caractéristiques des entreprises. Notamment dans les associations, les cadres sont plus nombreux à travailler dans des structures de petite taille, alors que les versements de parts variables sont en moyenne plus fréquents dans les grandes entreprises. La culture des entreprises joue également certainement un rôle : les primes à la performance pour les salariés ne sont pas considérées par beaucoup d'entreprises de l'ESS comme un élément constitutif de leur politique de ressources humaines. Ces rémunérations variables ne sont toutefois pas absentes dans l'ESS. En parti-

culier, quatre cadres sur dix travaillant dans une coopérative disposent d'une prime sur objectif dans leur rémunération. Ce n'est en revanche le cas que pour un cadre associatif sur dix.

Par ailleurs, la rémunération des cadres peut être complétée par d'autres éléments. Ainsi, un quart des cadres de l'ESS bénéficie d'un intéressement dans leur entreprise et un cinquième d'une participation. Ces proportions sont moins importantes que celles de l'ensemble des cadres du secteur privé (respectivement 40 et 38 %). Néanmoins, les coopératives et les mutuelles se démarquent de nouveau. En effet, pour ces deux catégories, plus d'un cadre sur deux bénéficie d'un intéressement. De plus, 48 % des cadres des coopératives et 37 % des cadres des mutuelles bénéficient d'une participation. Les associations ne sont concernées que très marginalement par cette pratique : moins de 10 % des cadres associatifs bénéficient d'un dispositif de participation.

PART DES CADRES DISPOSANT D'UNE PART VARIABLE DANS LEUR RÉMUNÉRATION (EN %)

	ESS	Total privé
Rémunération avec part variable	29%	46%
<i>dont prime sur objectif</i>	21%	38%
Rémunération sans part variable	71%	54%

Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

5. Il peut s'agir d'une prime individuelle ou collective dont le montant évolue en fonction d'un critère de performance. Cette part variable inclut les primes discrétionnaires, les primes d'objectifs qui récompensent l'atteinte d'objectifs quantitatifs et / ou qualitatifs, les commissions ou bonus versés sur la base de résultats individuels, les primes d'unité, à l'exception de l'intéressement et de la participation.

OPINION DES CADRES DE L'ESS SUR LEUR SITUATION PROFESSIONNELLE

Sept cadres sur dix dans l'ESS satisfaits de leur situation professionnelle

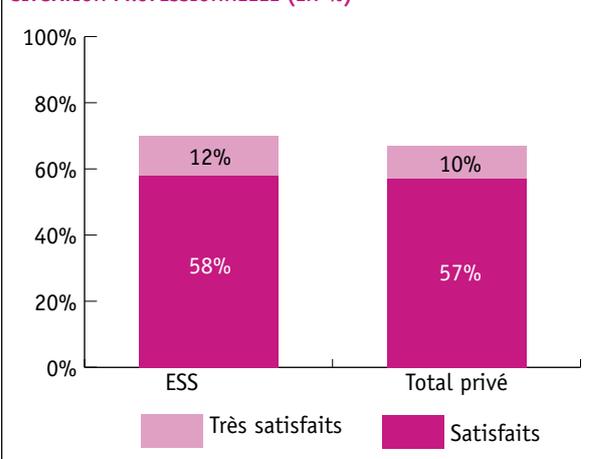
70 % des cadres de l'ESS déclarent être satisfaits de leur situation professionnelle, contre 67 % pour l'ensemble des cadres du secteur privé. La proportion de cadres satisfaits passe à 75 % pour les seuls cadres des coopératives.

L'intérêt du poste : premier élément de satisfaction des cadres de l'ESS

Interrogés sur différents aspects de leur situation professionnelle, les cadres de l'ESS déclarent globalement un niveau de satisfaction proche de celui des cadres de l'ensemble du secteur privé. Avec cependant 81 % de satisfaits de l'intérêt de leur poste, les cadres de l'ESS se démarquent légèrement sur ce point où la part de satisfaits est de 75 % pour l'ensemble.

À l'inverse, sur les relations avec leur supérieur hiérarchique (68 % de satisfaits) et sur les perspectives de carrières (38 % de satisfaits), le niveau de satisfaction est en retrait de deux points par rapport à la population totale des cadres du secteur privé. Concernant les perspectives de carrière, la moindre satisfaction s'explique à la fois par la taille des entreprises et l'âge des cadres. Les cadres de moins de 35 ans et les cadres qui travaillent dans des entreprises de plus de 1 000 salariés sont davantage satisfaits sur le plan des perspectives de carrière. Or les cadres de l'ESS sont en moyenne plus âgés qu'au global et ils travaillent moins souvent dans de grandes entreprises. La structure d'âge différente entre les cadres de l'ESS et l'ensemble des cadres constitue également un facteur explicatif de la moindre satisfaction des cadres de l'ESS quant aux relations avec leur supérieur hiérarchique. En effet, les cadres de moins de 35 ans sont plus satisfaits sur ce plan que les cadres plus âgés. Or seuls deux cadres sur dix ont moins de 35 ans dans l'ESS contre trois sur dix pour l'ensemble des cadres du privé au global.

PART DES CADRES SATISFAITS ET TRÈS SATISFAITS DE LEUR SITUATION PROFESSIONNELLE (EN %)

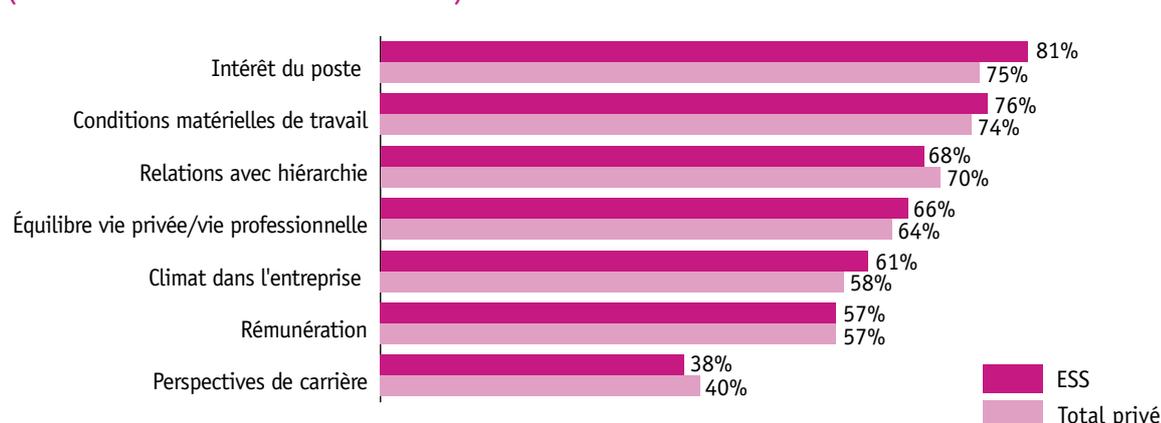


Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

Enfin, malgré un niveau de rémunération inférieur, les cadres de l'ESS affichent un niveau de satisfaction identique sur ce plan à celui de l'ensemble des cadres du secteur privé. En revanche, les cadres de l'ESS sont moins optimistes pour l'évolution de leur rémunération. Seuls 26 % pensent obtenir une augmentation individuelle en 2012 et 37 % jugent leurs perspectives d'évolution de rémunération très ou assez intéressantes pour les cinq années à venir (contre respectivement 36 et 43 % pour l'ensemble des cadres du privé).

Les cadres de l'ESS envisagent par ailleurs moins souvent de changement professionnel dans un avenir proche. Sept cadres de l'ESS sur dix n'envisagent aucun changement de poste au sein de leur entreprise dans les trois ans à venir, contre six cadres sur dix pour l'ensemble du secteur privé.

PART DES CADRES SATISFAITS SUR LES ASPECTS SUIVANTS DE LA VIE PROFESSIONNELLE (EN % DE CADRES SATISFAITS ET TRÈS SATISFAITS)



Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

À RETENIR

Les données présentées par l'Apec montrent que les cadres de l'ESS présentent certaines singularités, liées essentiellement aux spécificités des entreprises de l'ESS.

Être cadre dans une entreprise de l'économie sociale et solidaire, c'est très souvent :

- Exercer un métier spécifique dans les services, et particulièrement dans les secteurs de la santé, de l'action sociale pour les cadres associatifs, et dans la banque-assurance pour les cadres mutualistes.
- Exercer des responsabilités importantes, notamment hiérarchiques. Les cadres qui encadrent sont largement majoritaires dans l'ESS alors que, dans l'ensemble du secteur privé, on constate depuis vingt ans un effritement de la proportion de cadres encadrants⁶.
- Exercer le plus souvent son activité sur un territoire local, au plus national, quand une proportion importante de cadres du secteur privé hors ESS exerce des missions orientées vers l'international.
- Toucher une rémunération peu éloignée de celle du reste du secteur privé. Les salaires versés aux cadres de l'ESS se démarquent cependant par une plus forte concentration et surtout un faible recours à la rémunération variable.

Toutefois, malgré les singularités de l'ESS, les exemples de parcours étudiés ont montré que les modalités de carrière des cadres de l'ESS peuvent être multiples. L'ESS n'exerce pas son activité en vase-clos, sans lien avec le reste de l'économie et les parcours des cadres peuvent être variés. Aussi, l'ESS attire des cadres en provenance de sociétés commerciales, mais des sociétés commerciales peuvent également recruter des cadres qui travaillaient dans l'ESS auparavant. Autant de possibilités de parcours qu'il conviendrait d'étudier en profondeur au travers d'enquêtes davantage qualitatives permettant de mieux saisir les motivations sous-jacentes des cadres qui quittent l'ESS ou qui rejoignent une entreprise de l'ESS, ainsi que les conditions de ces changements. Les données présentées ici montrent par exemple que la situation géographique semble constituer un critère important des choix professionnels. Ainsi, les cadres, comme les autres salariés, peuvent chercher à construire leurs parcours sur des bassins d'emplois spécifiques. Pour conclure, il convient toutefois de rappeler que, pour les cadres, l'élément le plus important dans leur vie professionnelle reste l'intérêt du poste qu'ils occupent, et ce quel que soit leur profil. À ce titre, l'ESS peut faire valoir ses atouts : 81 % des cadres de l'ESS sont satisfaits quant à l'intérêt de leur poste, soit six points de plus que l'ensemble des cadres du privé.

MÉTHODOLOGIE

Périmètre statistique

Le périmètre statistique de l'économie sociale et solidaire a été normalisé par l'Insee, le CNCRES et la DIIIESES⁷ 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 fondations⁸. En sont exclues certaines activités, correspondant à des codes APE spécifiques, relatives à l'administration publique, aux syndicats, aux organisations religieuses et politiques. La terminologie retenue par l'Observatoire national de l'ESS – CNCRES pour désigner l'ensemble de ces structures est « organisations et entreprises de l'ESS », mais pour faciliter la lecture, les termes « entreprises » ou « structures » sont parfois utilisés seuls.

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'emploi⁹. Dans ces sources, la notion de « cadres » se réfère à la catégorie socio-professionnelle de l'Insee « Cadres et professions intellectuelles supérieures ». Pour se rapprocher de la

définition des cadres au sens Apec (cotisants 4 et 4bis aux caisses de retraites cadres Agirc), l'Apec et le CNCRES ont choisi de présenter les données en excluant les activités d'enseignement, qui rassemblent un nombre important d'enseignants, cadres au sens Insee mais non-cotisants au sens Apec.

Données Apec

Les données sourcées Apec sont issues de l'enquête *Situation professionnelle et rémunération des cadres* réalisée chaque année depuis 2008 par l'Apec auprès d'environ 12 000 cadres en emploi. Les données sont redressées selon la répartition par sexe et par âge des cadres selon l'Agirc et sont donc représentatives des cadres du privé. En 2012, pour la première fois, les cadres ont été interrogés sur le statut juridique précis de leur entreprise. Cela a permis de constituer un échantillon de plus de 1000 cadres déclarant travailler dans une association, une coopérative, une mutuelle ou une fondation, et relevant donc de l'économie sociale et solidaire. Cet échantillon a subi un redressement spécifique, selon le statut juridique et l'âge, à partir des données CLAP de l'Insee. Les résultats sont donc représentatifs des cadres de l'ESS. Par souci de cohérence, les données de cette enquête Apec sont également présentées pour l'ESS hors secteur de l'enseignement. Au global, l'échantillon de cadres de l'ESS ayant répondu à l'enquête hors enseignement comprend 969 individus.

6. Enquête Conditions de travail, DARES (1984, 1991, 1998, 2005).

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

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

9. Pour davantage de précisions sur l'utilisation de ces données, se référer à l'ouvrage *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire – édition 2012*, publié par le CNCRES, Dalloz et Juris éditions, pages 193-198.