

# – LES BESOINS EN COMPÉTENCES CADRES DANS L'ESS

Près de 17 000 offres d'emploi  
en 2018 réparties sur l'ensemble de l'Hexagone–

1

## L'économie sociale et solidaire (ESS) représentait 16 800 offres d'emploi cadre en 2018 en France métropolitaine, essentiellement dans le secteur associatif

- > Les offres d'emploi de l'ESS représentent 3,3 % des offres d'emploi cadre publiées par l'Apec, soit quasiment autant que dans la distribution généraliste, le secteur des activités comptables et juridiques, ou encore celui de la mécanique-métallurgie.
- > Les associations concentrent 66 % des offres, suivies par les coopératives (14 %), les mutuelles (14 %) et les fondations (6 %). Les sociétés commerciales non-coopératives de l'ESS représentent moins de 1 % des offres.
- > Selon leur statut juridique, les structures de l'ESS ont des champs d'activité et des métiers très variés, ce qui explique l'hétérogénéité des profils recherchés.

2

## Les offres d'emploi cadre de l'ESS se distinguent des autres par un fort maillage territorial et des conditions d'emploi moins favorables

- > Les postes proposés couvrent relativement bien le territoire, notamment les zones rurales, en lien avec l'implication des structures dans des économies de proximité.
- > Les conditions d'emploi proposées sont souvent moins favorables qu'ailleurs, notamment quant au taux de CDI.

3

## Elles se caractérisent également par l'importance accordée à l'adhésion à des valeurs fortes : utilité sociale, solidarité, etc.

- > Les structures qui recrutent dans l'ESS revendiquent souvent des valeurs fortes, telles que la lutte contre les inégalités et le soutien aux personnes en situation de vulnérabilité.
- > Ces valeurs sont de plus en plus mises en avant dans les offres d'emploi émises par des entreprises en dehors du champ de l'ESS.

### 03 UN VOLUME CONSÉQUENT D'OFFRES D'EMPLOI ET UNE HÉTÉROGÉNÉITÉ DES PROFILS RECHERCHÉS

16 800 offres d'emploi cadres publiées en 2018  
Une majorité d'offres d'emploi dans le secteur associatif et une diversité de métiers recherchés

### 06 UN FORT MAILLAGE TERRITORIAL ET DES CONDITIONS D'EMPLOI MOINS FAVORABLES

Une économie bien présente sur les territoires  
Des contrats davantage précaires

### 08 L'IMPORTANCE ACCORDÉE AUX « VALEURS »

Des valeurs prégnantes parmi les offres d'emploi  
Vers une diffusion des valeurs de l'ESS dans le marché de l'emploi ?

L'analyse repose sur l'exploitation statistique et textuelle des offres d'emploi publiées sur [apec.fr](http://apec.fr) en 2018 par les entreprises relevant de l'ESS et clientes de l'Apec. Ces dernières ont été identifiées par le biais du statut juridique de l'entreprise ayant émis une offre sur [apec.fr](http://apec.fr) et sur la base de leur code SIREN et avec l'aide du CNCRESS (pour ce qui est des sociétés commerciales non coopératives de l'ESS). Les données comparatives de référence sont issues de l'analyse de l'ensemble des offres d'emploi ayant été publiées sur [apec.fr](http://apec.fr) au cours de l'année 2018.

Telle que définie par l'article 1 de la Loi du 31 juillet 2014, l'**Économie Sociale et Solidaire (ESS)** se caractérise par « un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine » qui respecte les principes de fonctionnement suivants :

- un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;
- une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts ;
- une gestion qui consacre la majorité des bénéfices à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise, dont une partie est mise en réserves obligatoires impartageables.

Historiquement, l'ESS inclut les **associations**, les **coopératives**, les **mutuelles** et les **fondations** (toutes quatre reconnaissables à travers leur statut juridique). La « Loi ESS » de 2014 a permis d'intégrer une nouvelle catégorie d'entreprises, les **sociétés commerciales non-coopératives de l'ESS**. Ces sociétés doivent, en plus de mettre en œuvre les critères de fonctionnement des entreprises de l'ESS historiques, justifier de leur utilité sociale et appliquer des principes de gestion supplémentaires.

# – UN VOLUME CONSÉQUENT D’OFFRES D’EMPLOI ET UNE HÉTÉROGÉNÉITÉ DES PROFILS RECHERCHÉS –

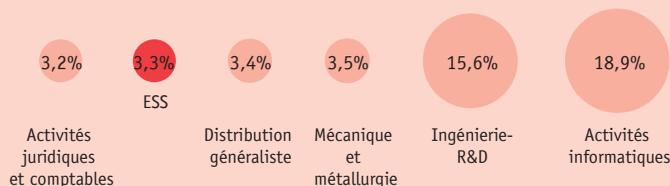
## 16 800 OFFRES D’EMPLOI CADRE PUBLIÉES EN 2018

L’ESS compte plus de 221 000 établissements employeurs et près de 2,4 millions de salarié-e-s (cadres et non-cadres)<sup>1</sup>.

En 2018, parmi les entreprises de France métropolitaine clientes de l’Apec, 16 800 offres d’emploi cadre ont été par des entreprises de l’ESS<sup>2</sup>. Ceci représente 3,3 % des offres publiées pour un poste de cadre sur apec.fr.

Même si les entreprises de l’ESS sont liées par un statut juridique et non au-travers de leurs secteurs d’activité, c’est autant que celles publiées par les cabinets d’expertise juridiques et comptables (3,2 % des offres). Ce que pèse l’ESS en matière d’offres d’emploi cadre publiées est également très proche de ce qui est observé pour les acteurs de la distribution généraliste (3,4 %) ou ceux des activités mécaniques et métallurgiques (3,5 %). Et cela reste sans comparaison avec ce que représentent les offres des entreprises d’ingénierie-R&D ou d’informatique qui comptent parmi les plus grands recruteurs de cadres <sup>1</sup>.

### Poids des offres d’emploi de l’ESS parmi l’ensemble des offres d’emploi publiées sur le site apec.fr

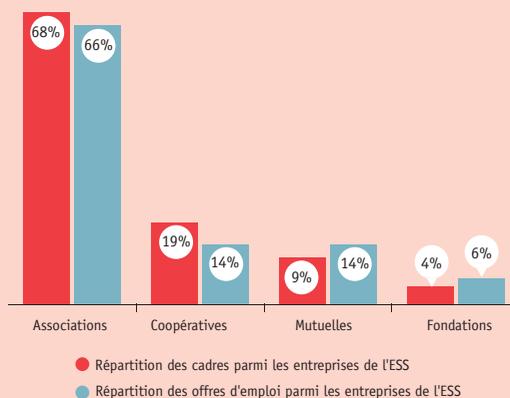


Source : Offres Apec, 2018 (hors entreprises de l’ESS et hors offres publiées par les intermédiaires de recrutement)

## UNE MAJORITÉ D’OFFRES D’EMPLOI DANS LE SECTEUR ASSOCIATIF ET UNE DIVERSITÉ DE MÉTIERS RECHERCHÉS

Le marché de l’emploi cadre dans l’ESS est essentiellement porté par le secteur associatif. 66 % des offres d’emploi émises dans ce secteur émanent d’associations, contre 14 % pour les coopératives, 14 % pour les mutuelles, 6 % pour les fondations et moins de 1 % pour les sociétés commerciales non-coopératives (seulement 43 offres publiées en 2018). Ceci est concordant avec la manière dont les cadres (définition Insee) se répartissent à l’intérieur des entreprises de l’ESS <sup>2</sup>.

### Répartition des offres d’emploi cadres et des cadres par types d’entreprises relevant de l’ESS

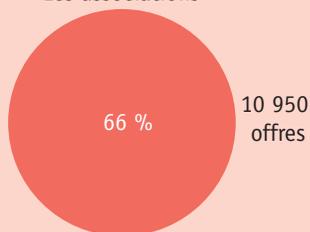


Sources : Offres Apec, 2018 (hors entreprises de l’ESS et hors offres publiées par les intermédiaires de recrutement) et Insee Clap 2015

<sup>1</sup>. Atlas de l’ESS 2017, CNCRESS, d’après CLAP 2015.

<sup>2</sup>. À noter que d’autres entreprises de l’ESS peuvent passer par des canaux externes pour diffuser des offres d’emploi. C’est le cas notamment dans les associations qui priorisent leurs réseaux internes pour diffuser des offres d’emploi.

### Les associations



Entreprises à but non lucratif régies par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, les associations sont les principales émettrices d'offres d'emploi cadre dans l'ESS (66 %).

Sur ce segment, les pourvoyeurs d'offres ont des profils très hétérogènes. Toutefois, les organisations fonctionnant par adhésion volontaire de type associations engagées dans la défense de certaines minorités, ou associations de soutien à des activités éducatives ou culturelles sont principaux recruteurs. Les associations d'action sociale sans hébergement et l'enseignement supérieur, également.

Les offres des associations traduisent un fort besoin de spécialistes du secteur sanitaire et social. Une grande partie des postes proposés correspondent, en effet, à des profils liés à l'encadrement médical, social et paramédical, à la direction d'établissement de santé, ou à la médecine. Ce faisant, les postes de direction proposés sont aussi importants puisqu'en dehors de ceux liés à la santé, on retrouve des offres destinées à des managers de pôles administratifs et financiers.

#### Exemple d'offre d'emploi

Cadre de santé H/F  
Hébergement social pour toxicomane – Bourgogne-Franche-Comté  
CDD – moins de 34 k€

Au sein d'une équipe pluridisciplinaire et dans le cadre de l'accompagnement de personnes souffrant d'addictions vous aurez en charge l'animation et le pilotage au quotidien d'une équipe d'infirmiers et d'aides-soignants dans un objectif d'efficacité des soins, de motivation et de cohésion d'équipe...

Cadre de santé, vous avez impérativement une expérience dans une fonction d'encadrement. Idéalement vous possédez des connaissances en addictologie. Organisé, vous avez le sens des responsabilités ainsi qu'une grande réactivité.

L'association propose aux personnes souffrant d'addictions, une prise en charge médicale et éducative associée à un parcours de formation et d'insertion professionnelle par l'activité économique.

### Les coopératives



14 % des offres d'emploi émises dans le secteur de l'ESS l'ont été par des coopératives. Ces dernières se caractérisent par leur gouvernance démocratique et la participation économique des membres qui y adhèrent. Elles disposent d'un cadre législatif de référence, la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, modifiée par la loi ESS du 31 juillet 2014. Un ensemble de textes particuliers à chaque catégorie de coopérative vient compléter la loi générale.

La moitié des offres des coopératives proviennent d'intermédiaires monétaires tels que les caisses d'épargne et les caisses de crédit mutuel. Viennent ensuite des centrales d'achat alimentaires et des entreprises relevant du commerce de gros de céréales, de tabac non manufacturé, de semences et d'aliments.

En lien avec cette prédominance sectorielle, les coopératives recherchent surtout des commerciaux qu'ils soient spécialistes de la relation client, de la représentation commerciale et de la promotion des ventes, ou encore de l'ingénierie d'affaires.

#### Exemple d'offre d'emploi

Responsable clientèle H/F  
Banque coopérative – Normandie  
CDI – moins de 34 k€

[Nous recherchons] un responsable clientèle particuliers pour intervenir sur [nos] agences du secteur de Dieppe (Haute-Normandie). Votre activité consistera principalement à : développer et gérer, par conquête et fidélisation, un portefeuille de clients particuliers ; ouvrir des comptes par parrainage, recommandation, prospection et sur clientèle spontanée afin d'accroître le taux de pénétration sur le marché...

Banque coopérative de proximité, innovante et professionnelle auprès de votre portefeuille clients et prospects.

De formation supérieure minimum Bac+2, vous avez acquis une 1<sup>ère</sup> expérience sur une fonction similaire et vous avez une bonne connaissance des produits, des services et des procédures bancaires. Vous souhaitez intégrer une banque coopérative en forte croissance qui vous permettra de développer vos compétences et de vous construire une carrière professionnelle ambitieuse au sein de notre réseau commercial. Si vous partagez notre vision, rejoignez-nous !

## Les mutuelles

14 %

2 300  
offres

La solidarité professionnelle ou territoriale, ainsi que le partage équitable des frais entre les sociétaires et le caractère non lucratif des activités, sont les caractéristiques premières des mutuelles. Régies par le code de la Mutualité, elles sont à l'origine de 14 % des offres d'emploi cadre émises dans l'ESS.

Dans 84 % des cas, ces offres ont été publiées par des sociétés fournissant des services d'assurance (assurance accident et incendie, assurance maladie, assurance de biens, assurance-vie, etc.). Le reste des offres d'emploi cadre proviennent essentiellement d'entreprises proposant des activités de sécurité sociale.

Les mutuelles recherchent des profils relativement diversifiés. Les postes proposés concernent des fonctions dans le domaine de la médecine, des soins infirmiers et paramédicaux, ou de l'encadrement médical et paramédical. Mais ils s'adressent également à des profils de juristes, d'actuaire, de contrôleurs internes, etc.

### Exemple d'offre d'emploi

Auditeur H/F  
Mutuelle – Nouvelle-Aquitaine  
CDD – de 38 à 44 K€

[Notre] direction fiscalité et droit des affaires est à la recherche d'un(e) fiscaliste confirmé(e)... Vous savez faire preuve de pragmatisme dans les solutions préconisées et vous êtes autonome dans la conduite des missions confiées ? Vous avez le goût et le sens du service et du conseil ? Vous avez une aisance écrite et orale, une capacité de synthèse associées à une grande rigueur ? Alors, votre profil nous intéresse !

Vous intégrez une petite équipe composée de 2 fiscalistes en charge de l'ensemble des problématiques fiscales du groupe. Vous serez amené à : assurer la gestion de la fiscalité courante ; contribuer au suivi et au contrôle des autres obligations déclaratives...

Acteur majeur de l'assurance des personnes et biens en France, [nous défendons] une autre idée de l'économie, propose une gamme innovante de produits et services, et, place l'humain au cœur de son organisation

## Les fondations

6 %

1 000  
offres

Gérant le plus souvent de l'argent privé pour un intérêt général, les fondations représentent 6 % des offres d'emploi cadre de l'ESS.

Leurs activités se concentrent essentiellement dans le secteur de la recherche scientifique et de l'enseignement. Des offres émanent aussi de services d'urgence ou de structures médicales et paramédicales.

En lien avec ces prédominances sectorielles, les fondations recherchent avant tout des cadres dans le domaine de la santé, qu'ils exercent dans les métiers de la médecine, de l'encadrement médico-social, ou bien de la direction d'établissements de santé ou d'action sociale. Elles ciblent également des ingénieurs en recherche et développement.

### Exemple d'offre d'emploi

Responsable du département d'information médicale H/F  
Fondation – Île-de-France  
CDI – 44 k€ et plus

Notre fondation recherche pour son siège, un médecin responsable du département d'information médicale. Rattaché(e) à la direction de la santé et de l'autonomie, votre mission consistera en l'organisation et le contrôle du département de l'information médicale.

Titulaire d'un diplôme de docteur en médecine, complété par un DU d'information médicale, vous disposez d'une expérience dans un emploi similaire d'au moins 5 ans et d'une excellente connaissance de l'information médicale, de l'organisation du système de santé français et de ses institutions...

Reconnue d'utilité publique, [notre] fondation agit contre toutes les formes de dépendance ou d'exclusion sociale. La fondation gère 118 établissements et services disposant de 7 351 places d'accueil dans le médico-social. 5 504 patients sont accueillis dans quatre établissements sanitaires. 15 050 personnes sont soutenues à domicile, principalement via des dispositifs de téléassistance. 6 264 personnes travaillent dans les établissements et services de la fondation.

## – UN FORT MAILLAGE TERRITORIAL ET DES CONDITIONS D'EMPLOI MOINS FAVORABLES –

### – UNE ÉCONOMIE BIEN PRÉSENTE SUR LES TERRITOIRES –

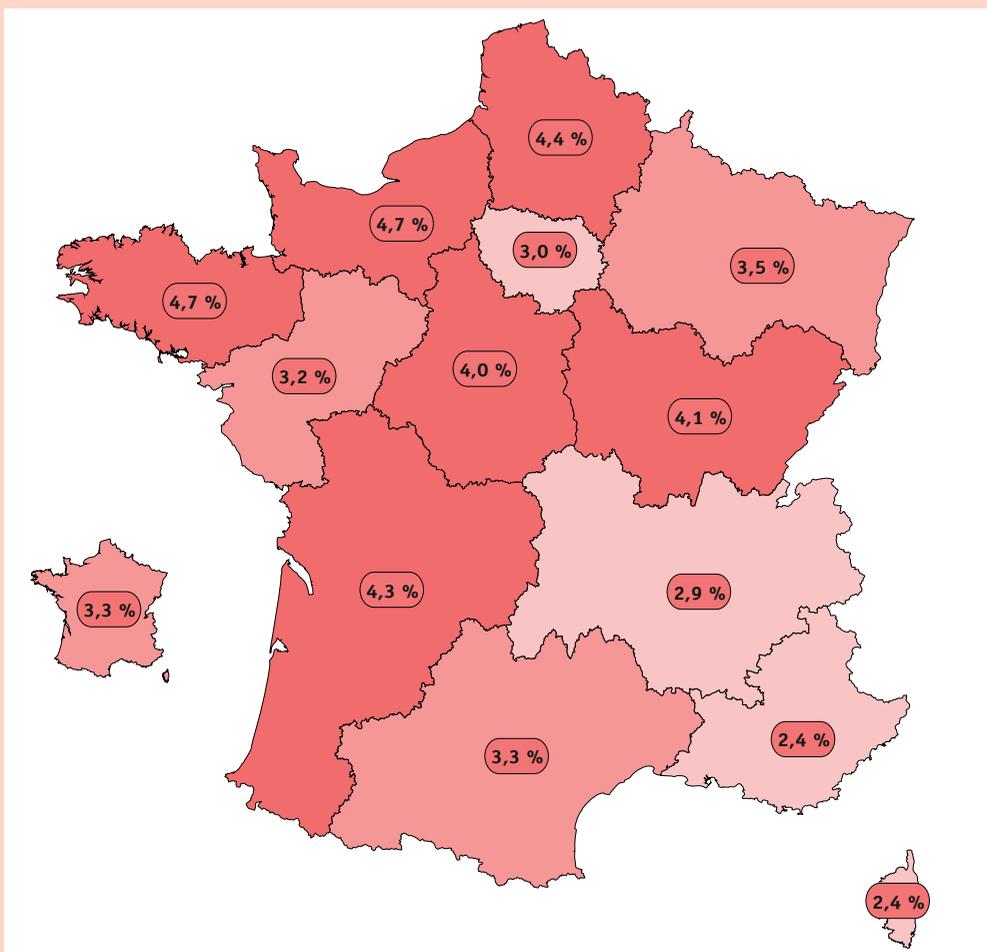
L'Île-de-France concentre un peu plus du tiers des offres d'emploi cadre de l'ESS (36 %). Vient ensuite la région Auvergne-Rhône-Alpes avec 12 % des offres.

Même si le marché peut sembler relativement concentré autour de ces deux territoires, il l'est légèrement moins qu'au global. En effet, les régions Île-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes concentrent à elles deux 48 % des offres de l'ESS, contre 53 % au global.

Par ailleurs, alors que les offres d'emploi dans l'ESS représentent 3,3 % de celles éditées sur [apec.fr](http://apec.fr) à l'échelle nationale, leur part dépasse les 4 % en Bretagne (4,7 %), Normandie (4,7 %), Hauts-de-France (4,4 %), Nouvelle-Aquitaine (4,3 %) et Bourgogne-Franche-Comté (4,1 %). Il s'agit de régions qui se caractérisent par une part de l'ESS dans l'emploi privé plus forte<sup>3</sup> et par des activités ESS davantage portées par des coopératives (Bretagne, Normandie) ou des mutuelles (Nouvelle-Aquitaine). Aussi, les offres d'emploi de ces deux formes juridiques sont surreprésentées dans celles collectées par l'Apec, par rapport à celles émises par les associations<sup>3</sup>.

3

Part de l'ESS dans l'ensemble des offres d'emploi cadre par région



Source : Offres Apec, 2018 (hors entreprises de l'ESS et hors offres publiées par les intermédiaires de recrutement)

3. La représentation des offres d'emploi cadre de l'ESS dans ces régions fait écho à celle des salarié.e.s de l'ESS dans l'emploi salarié global. En effet, dans chacune de ces régions, la part de ceux travaillant dans l'ESS y est supérieure ou égale à la moyenne nationale qui est de 14 %. Source : *Panoramas régionaux de l'ESS, Observatoires régionaux de l'ESS* – CRESS, 2017, d'après Insee CLAP 2015.

Aussi, au cœur de ces régions qui sont les plus porteuses d'offres d'emploi cadre de l'ESS, certaines zones d'emploi<sup>4</sup> se démarquent.

En Bretagne, le bassin brestois se distingue du fait qu'il compte nombre de coopératives (banques coopératives, coopératives maraîchères, etc.) et d'associations (activités de l'action sociale, maritimes, etc.). Les offres de l'ESS pèsent pour 9 % des offres d'emploi cadre diffusées localement.

En Nouvelle-Aquitaine, le bassin niortais se singularise par une très forte dynamique de recrutement dans l'ESS avec 8 % des offres d'emploi cadre dans l'ESS. L'implantation historique des mutuelles et de leurs sièges sociaux dans la ville de Niort explique cet important besoin.

En Bourgogne-Franche-Comté, 13 % des opportunités d'emploi diffusées sur le bassin de Lons-le-Saunier ont été émises par des structures de l'ESS. Les associations du secteur adapté, de lutte contre le gaspillage ou encore les coopératives de tri sont à l'origine de ces principales opportunités d'emploi cadre dans le secteur lédonien.

En Normandie, le bassin d'Alençon se caractérise par une forte surreprésentation de l'ESS dans les offres globales. Cela concerne 14 % des offres d'emploi cadre et ont été émises avant tout par des associations du secteur adapté et de l'insertion sociale.

En Centre-Val de Loire, les bassins de Blois et d'Orléans concentrent tous deux une part importante d'offres d'emploi dans l'ESS (entre 5 et 6 % chacun). Les assureurs y sont des recruteurs privilégiés.

En Grand Est, dans la zone de Nancy, les offres de l'ESS représentent 6 % des emplois cadres proposés. Les associations d'accueil et de réinsertion sociale, les instituts de recherche ou les grandes mutuelles sont les principaux recruteurs.

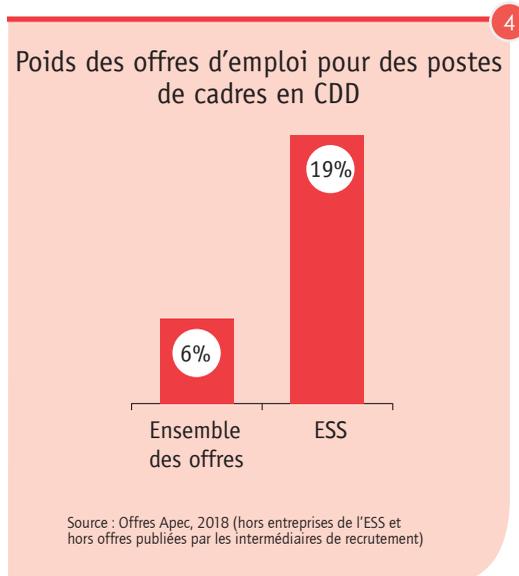
Dans les Hauts-de-France, les offres d'emploi cadre dans l'ESS sont surreprésentées dans les bassins d'Arras et d'Amiens, où elles pèsent pour 8 % des offres émises localement. Les structures de la santé et de l'action sociale figurent aux premiers rangs des recruteurs sur ce secteur.

## DES CONTRATS DAVANTAGE PRÉCAIRES

Les offres d'emploi cadre diffusées par les acteurs de l'ESS témoignent de contrats davantage précaires qu'ailleurs. En 2018, ces entreprises ont proposé un taux de CDD 3 fois plus élevé que les entreprises de l'économie classique (19 % contre 6 %) <sup>4</sup>.

Le recours plus massif aux CDD dans l'ESS peut traduire une difficulté des entreprises à se projeter dans des embauches à long terme. En effet, certaines entreprises de l'ESS, et notamment les associations qui sont celles qui recrutent le plus, composent avec une incertitude quant à la pérennité de leurs financements (subventions, mécénat).

De plus, les niveaux de salaire proposés dans les offres d'emploi de l'ESS sont moins élevés et les fourchettes de salaires plus étroites que dans l'ensemble de l'économie privée, ce qui témoigne d'une autre spécificité de ce secteur <sup>5</sup>. Ceci peut s'expliquer par le fait que, dans l'ESS, de nombreuses entreprises relèvent du domaine de l'action sociale et sanitaire, et que celles-ci sont connues pour offrir aux cadres qui y travaillent des salaires traditionnellement plus bas. En effet, la rémunération annuelle brute des cadres en postes y est de 46 k€ contre 50 k€ pour l'ensemble des cadres<sup>5</sup>. ■



4. Les zones d'emploi ont été définies par l'Insee correspondent à un « espace géographique à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent, et dans lequel les établissements peuvent trouver l'essentiel de la main d'œuvre nécessaire pour occuper les emplois offerts ». Source : Insee 2016.

5. Baromètre 2019 de la rémunération des cadres, Apec, 2019.

## Salaires annuel brut en k€ proposés dans les offres d'emploi

	1 <sup>er</sup> décile	Médiane	9 <sup>e</sup> décile
Coopératives	28	38	53
Mutuelles	31	38	56
Associations	28	37	52
Fondations	29	38	53
<b>Ensemble ESS</b>	<b>28</b>	<b>37</b>	<b>53</b>
Hors ESS	30	40	58
<b>Total privé</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>58</b>

Source : Offres Apec 2018.



Aide à la lecture : 80 % des offres d'emploi dans l'ESS proposent des salaires compris entre 28 K€ et 53 K€. 10 % proposent un salaire à l'embauche dessous de cette fourchette, et 10 % au-dessus.

## —L'IMPORTANCE ACCORDÉE AUX « VALEURS »—

### DES VALEURS PRÉGNANTES PARMIS LES OFFRES D'EMPLOI

Par définition, les entreprises de l'ESS intègrent dans leurs statuts certaines valeurs. Celles-ci peuvent prendre différentes formes (lutte contre les inégalités, soutien aux personnes en situation de vulnérabilité, promotion de l'égalité, etc.). Elles sont au cœur des représentations que se font les cadres de ce type de structures<sup>6</sup>. De fait, elles peuvent servir de levier d'attractivité pour les entreprises qui en font mention dans leurs offres. Nombreuses sont celles à valoriser leur vocation sociale pour cibler des candidats et des candidates se reconnaissant dans ces valeurs.

L'adhésion aux valeurs est ainsi posée comme un critère de recrutement important, tout comme le fait d'avoir connaissance de ce type d'économie et de ses spécificités<sup>6</sup>. Cela signifie que les candidats doivent posséder une bonne connaissance de l'écosystème de l'ESS (modèles économiques, acteurs, fonctionnement, etc.), mais qu'ils doivent aussi avoir conscience des conditions de travail propres à ce domaine. À ce titre, on peut constater des convergences avec les caractéristiques du recrutement dans d'autres structures comme les start-up<sup>7</sup>, où les recruteurs insistent sur la nécessaire adhésion des candidats au projet d'entreprise.

<sup>6</sup> *Se réorienter vers le secteur de l'économie sociale et solidaire*, Apec – Conservatoire national des arts et métiers, 2015.

<sup>7</sup> *Comment les start-up recrutent leurs premiers salariés*, Apec, 2018.

## Extraits d'offres d'emploi cadre diffusées par les acteurs de l'ESS

*« Vous adhérez à nos valeurs de solidarité dans un environnement responsable, vous êtes prêt(e) à vous investir dans un poste dense et passionnant ».*

Mutuelle, Auvergne-Rhône-Alpes.

*« Vous souhaitez vous investir dans l'entrepreneuriat social et l'économie sociale et solidaire ».*

Mutuelle, Île-de-France.

*« Un profil résolument tourné vers le secteur de l'économie sociale et une bonne connaissance des partenaires sociaux, des institutions et du tissu associatif sont un préalable indispensable ».*

Association, Bourgogne-Franche-Comté.

*« Engagé(e), vous êtes en lien avec le milieu associatif et c'est un environnement qui vous plaît. Vous avez d'ailleurs à cœur de contribuer à une action qui a un réel impact ».*

Association, Hauts-de-France.

*« Vous avez un bon sens de l'écoute et du dialogue, avez l'esprit d'équipe tout en sachant travailler en autonomie et vous avez idéalement des connaissances du secteur médico-social et de l'ESS ».*

Association, Grand Est.

*« Vous partagez et portez les valeurs qui guident l'action de la fondation ».*

Fondation, Grand Est.

*« La connaissance du milieu des fondations reconnues d'utilité publique et abritantes est un vrai plus ».*

Fondation, Île-de-France.

*« Forte motivation pour le secteur de l'économie sociale et solidaire ».*

Société commerciale non-coopérative, Île-de-France.

*« Compréhension des enjeux et mécanismes liés au secteur du numérique et de l'ESS ».*

Société commerciale non-coopérative, Île-de-France.

*« Sensible aux valeurs de l'économie sociale et solidaire, vous serez particulièrement retenu(e) pour vos capacités commerciales, votre esprit d'analyse et votre sens du service client ».*

Coopérative, Centre-Val-de-Loire.

*« Fonctionnant sur le principe holocratique, nous plaçons l'humain au cœur de nos valeurs, convaincus que ce sont les femmes et les hommes de [notre coopérative], individuellement et collectivement, qui constituent le moteur de [notre] développement ».*

Coopérative, Bourgogne-Franche-Comté.

—  
**VERS UNE DIFFUSION DES VALEURS DE L'ESS DANS LE MARCHÉ DE L'EMPLOI ?**  
—

La Loi ESS a eu pour effet de reconnaître et de faire valoir un mode d'entreprendre différent de l'économie « classique », mais elle a aussi eu pour effet d'infuser le reste de l'économie.

De nouvelles entreprises commerciales ont intégré le champ juridique de l'ESS. Il s'agit de structures qui, si elles recrutent peu, sont en mesure de justifier de leur utilité sociale. Elles peuvent par exemple proposer

des actions centrées sur certains publics en difficulté (lutte contre le chômage, appropriation des outils numériques...) ou se positionner sur des enjeux comme la transition énergétique.

Parallèlement, certaines entreprises qui ne relèvent pas statutairement de l'ESS, font référence aux valeurs que celles-ci traditionnellement revendiquent. Elles parlent d'« enjeux sociétaux », de « responsabilité sociale » ou encore de « valeurs humaines ». Ces usages attestent de la frontière parfois floue qui peut exister entre certaines entreprises et de l'attente plus forte de la société pour que l'entreprise devienne plus responsable. ■



# – L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences. Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- analyser les besoins, les difficultés et les processus de **recrutement** des cadres ;
- comprendre les **trajectoires** des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- révéler les évolutions des métiers et des **compétences** des cadres en lien avec les transformations sociétales.

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION

### « COMPÉTENCES : CHANGEMENTS SOCIAUX ET PROSPECTIVE MÉTIERS »

- *Usine du futur, bâtiment du futur. 12 métiers en émergence*, octobre 2019.
- *Salariat et autres formes d'emploi*, mars 2019.
- *Les cadres et le portage salarial*, avril 2019.
- *La transformation numérique des PME*, mars 2019.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > **Nos études**

## LE CNCRESS

Créé en 2004, le Conseil national des Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CNCRESS) a pour but d'animer, de promouvoir, de défendre et de représenter les CRESS. Dans le cadre de ses actions, il porte depuis 2008 un Observatoire national de l'économie sociale et solidaire en articulation avec les observatoires régionaux animés par les CRESS, formant un dispositif d'observation partenarial et territorial de l'ESS.



**NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.**

**ISBN 978-2-7336-1199-9**  
**OCTOBRE 2019**

Étude réalisée dans le cadre d'un partenariat entre la direction Données, études, analyses (DDEA) de l'Apec et l'Observatoire national de l'ESS du CNCRESS.

*Directeur de la DDEA* : Pierre Lamblin.

*Équipe projet* : Caroline Legrand, Camille Azière, Cristina Turlueanu.

*Responsable des études au CNCRESS* : Benjamin Roger.

*Maquette* : Daniel Le Henry

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES**  
**51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14**

**CENTRE DE RELATIONS CLIENTS**

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

**DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H**

\*prix d'un appel local

© Apec

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 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, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

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