AÉSIO MUTUELLE

Upcoop
Tant d'avantages à coopérer

Baromètre national de l'engagement UDES

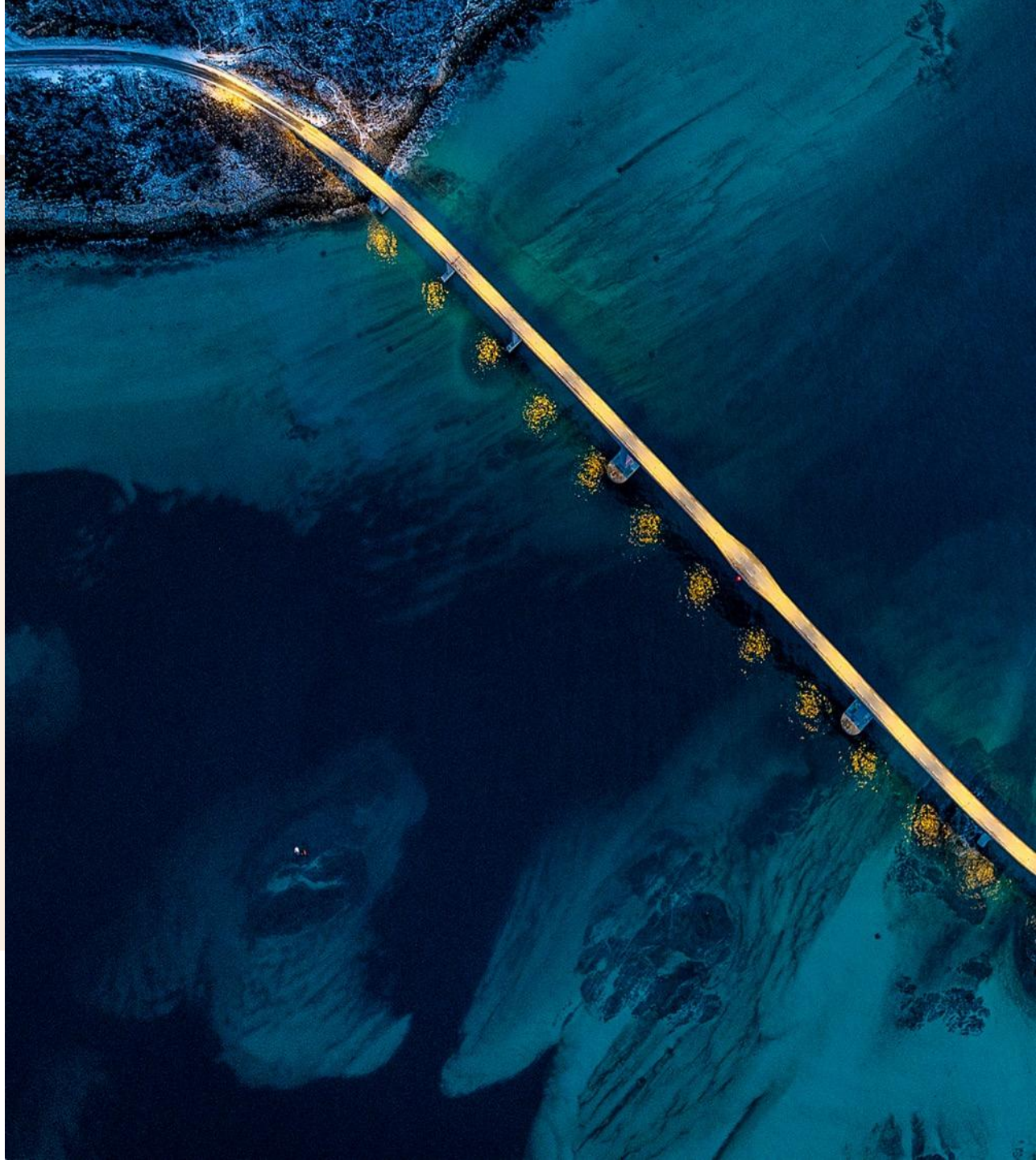
Conférence de presse

Fabienne Cadenat

3 novembre 2026

verian

UDES
UNION DES EMPLOYEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE



Méthodologie

MODE DE RECUEIL

Enquête quantitative autoadministrée, réalisée **en ligne**.

L'enquête a été diffusée via un lien par les groupements adhérents UDES à leurs membres.

ÉCHANTILLON

767 dirigeants et dirigeantes de structures et entreprises de l'ESS ont répondu à l'enquête :

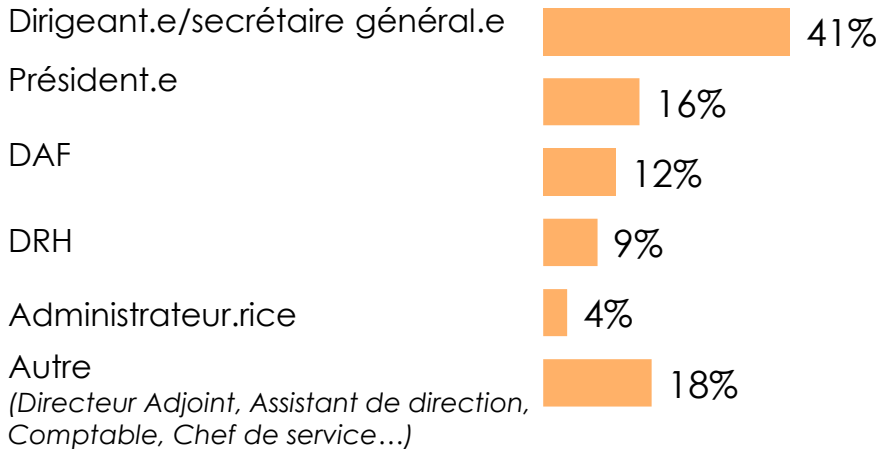
- Dirigeant.e/secrétaire général.e
- Président.e
- Directeur.rice Administratif.ve et Financier.e
- Directeur.rice des Ressources humaines
- Administrateur.rice

DATES DE TERRAIN

Collecte réalisée du **17 avril au 22 juin 2026**.

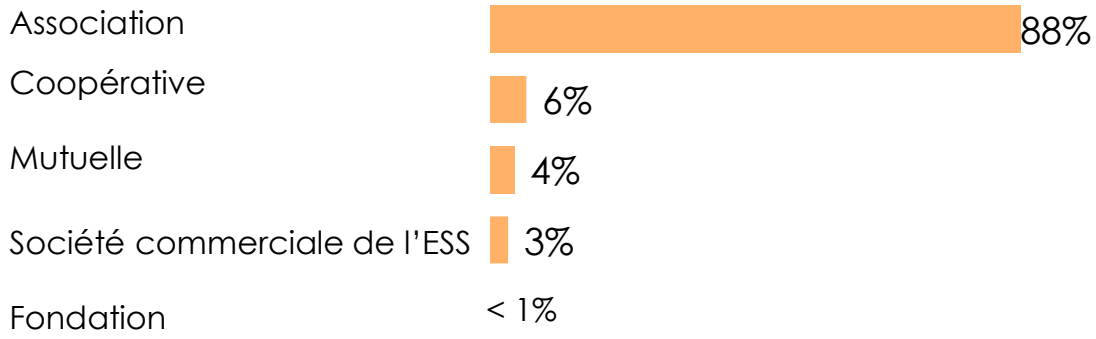
Profil des répondants

FONCTION OCCUPÉE

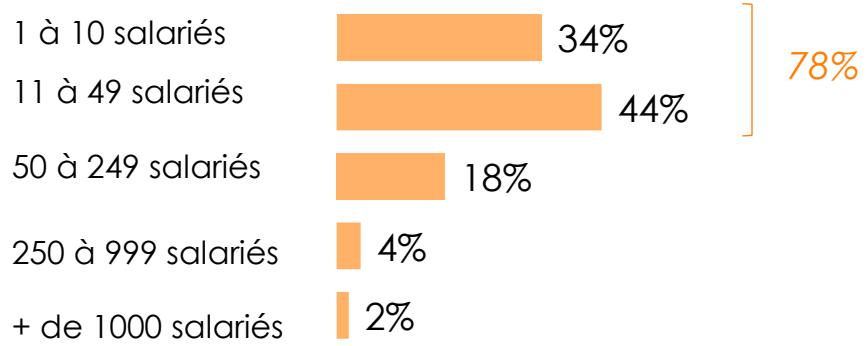


Base : ensemble (n=767)

TYPE DE STRUCTURE



TAILLE DE STRUCTURE



Des employeurs de l'ESS très largement engagés dans l'employeurabilité…

93 % ont mis ou mettent en place **au moins 10 mesures**

en matière d'employeurabilité

dont **54 % au moins 20 mesures**

Base : ensemble (n=767)

… et ce, sur tous les axes qui la composent

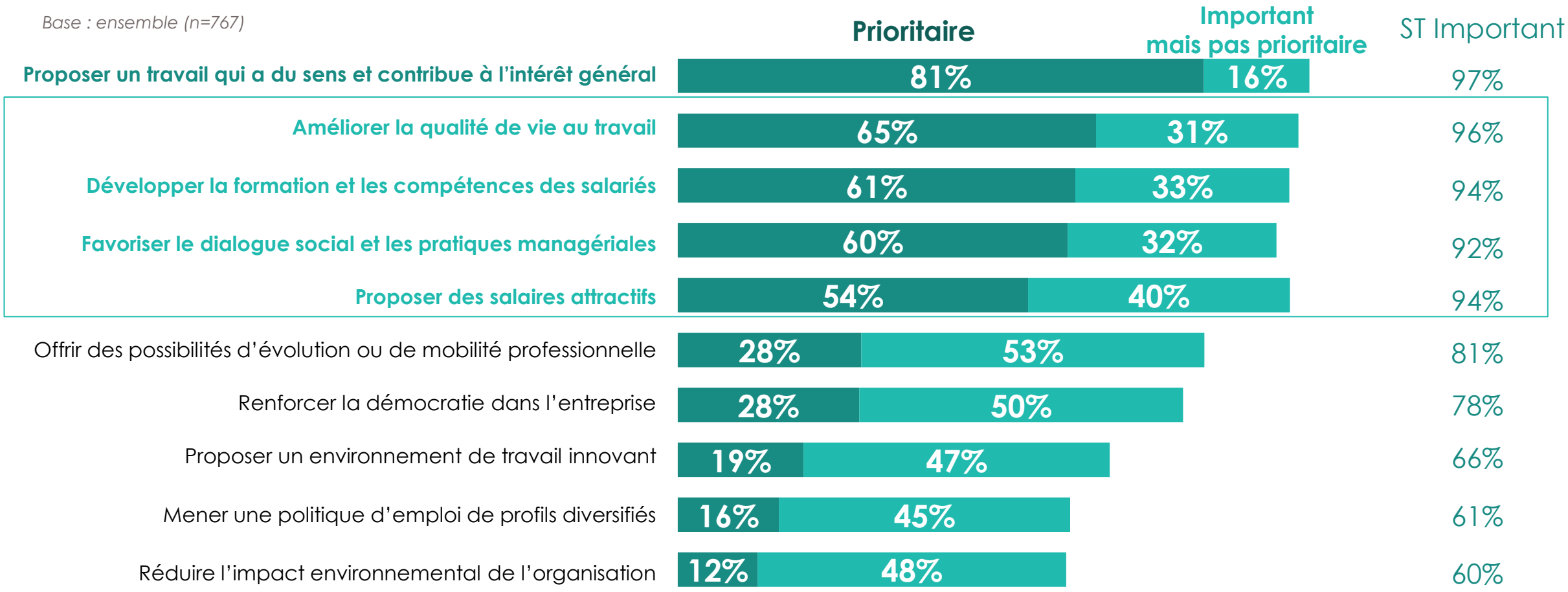
	DÉMOCRATIE DANS L'ENTREPRISE	PARCOURS PROFESSIONNEL	DIALOGUE SOCIAL ET PRATIQUES MANAGÉRIALES	QUALITE DE VIE AU TRAVAIL	IMPACT ENVIRONNEMENTAL
Au moins 1 mesure mise en place	**99 %**	**97 %**	**93 %**	**94 %**	**89 %**
Au moins 3 mesures mises en place	**92 %**	**80 %**	**70 %**	**68 %**	**60 %**
Au moins 5 mesures mises en place	**62 %**	**53 %**	**35 %**	**30 %**	**29 %**

Base : ensemble (n=767)

Un engagement dans l'employeurabilité nécessaire, car si l'apport du sens au travail est l'atout distinctif de l'ESS, il est loin d'être suffisant à lui-seul et doit s'accompagner d'une politique RH proactive.

Question : Selon vous, à quel point les leviers suivants sont-ils importants pour attirer et retenir les salariés dans une structure de l'économie sociale et solidaire ?

Base : ensemble (n=767)



Exploration de l’axe
Démocratie dans l’entreprise

Démocratie dans l'entreprise :

Un axe développé par tous, dont très fortement par 6 employeurs sur 10 avec au moins 5 mesures mises en œuvre…

Question : Les mesures suivantes existent-elles dans votre structure ?

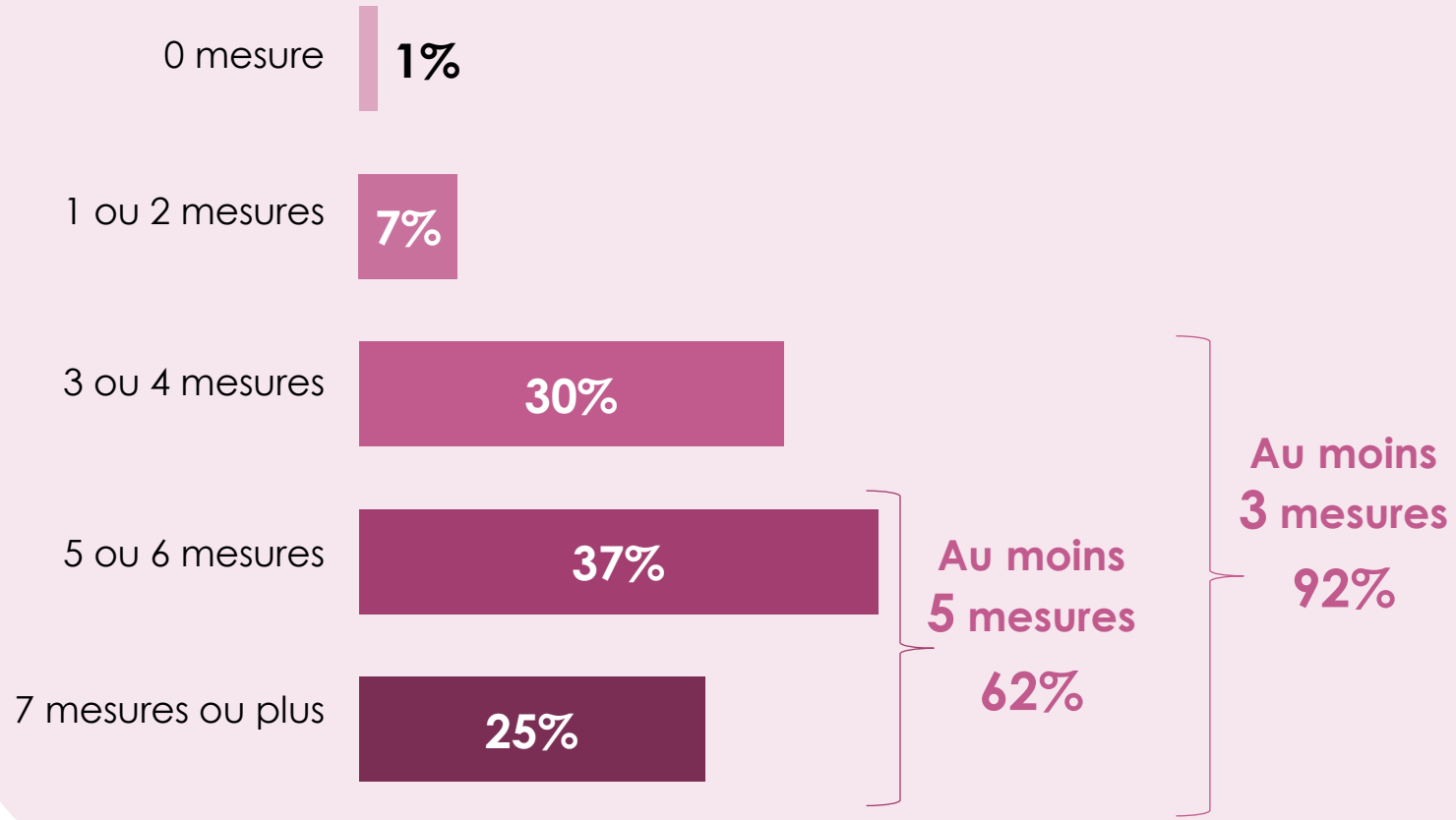
9 mesures testées

- *Participation des salariés aux instances (CA, bureau, AG)*
- *Consultation des salariés dans le projet stratégique de la structure*
- *Soutien à l'engagement bénévole des salariés*
- *Parité hommes/femmes dans la structure*
- *Égalité salariale hommes/femmes*
- *Communication de la raison d'être de la structure*
- *Charte d'éthique et de déontologie*
- *Mesure de l'impact social des actions de la structure*
- *Charte sur l'utilisation de l'intelligence artificielle en entreprise*

Base : ensemble (n=767)

Nombre de mesures existantes ou en cours de mise en place

En %



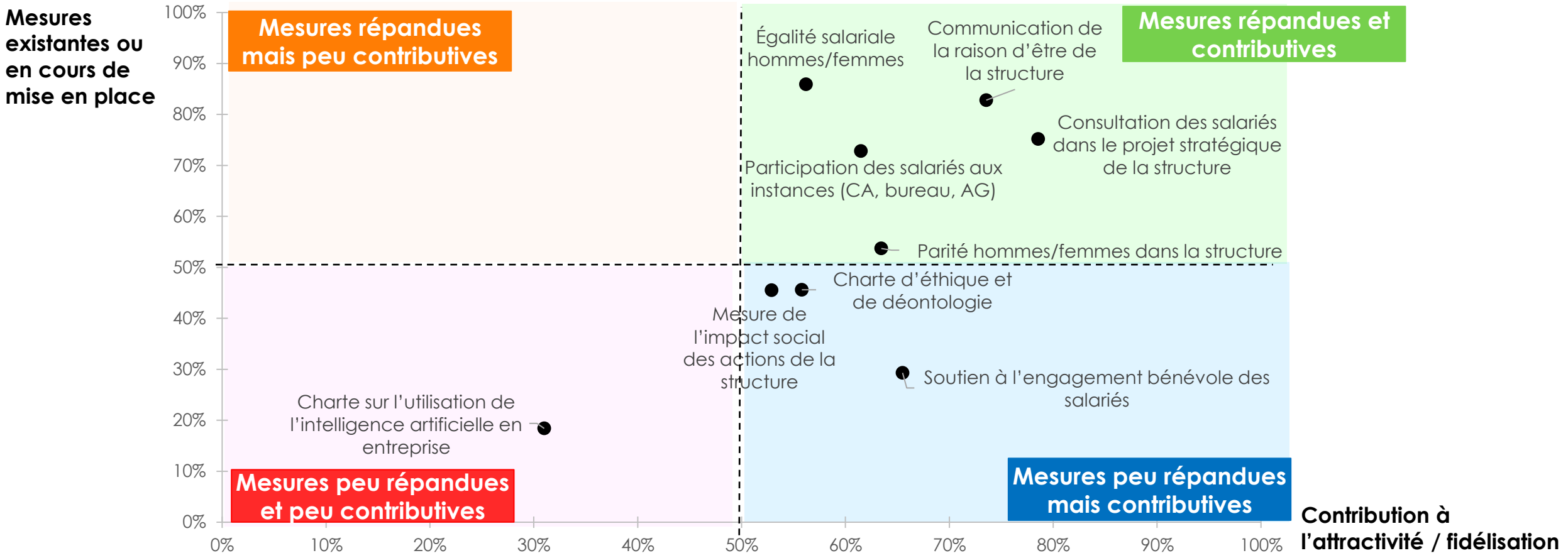
… et autant dans les petites structures que les grandes

	1 à 10 salariés N = 259	11 à 49 salariés N = 334	50 à 249 salariés N = 134	250 salariés et plus N = 40
Au moins 1 mesure mise en place	98 %	99 %	98 %	100 %
Au moins 3 mesures mises en place	92 %	92%	92 %	96 %
Au moins 5 mesures mises en place	63 %	60 %	61 %	71 %

4 fondamentaux très contributifs à l'attractivité employeur et largement adoptés : égalité salariale, raison d'être, consultation et participation des salariés.

Les autres mesures sont tout autant contributives à l'attractivité employeur mais moins fortement développées : parité hommes/femmes, charte déontologique, mesure d'impact et soutien à l'engagement bénévole des salariés.

Q21. Diriez- vous que ces mesures contribuent à **l'attractivité** de votre structure ? Q22. Diriez- vous que ces mesures contribuent à la **fidélisation** de votre structure ?



Exploration de l’axe **Parcours professionnel**

Parcours professionnel :

Un axe particulièrement investi : 8 employeurs sur 10 ont mis en œuvre au moins 3 mesures dans ce domaine, et la moitié au moins 5…

Question : Les mesures suivantes existent-elles dans votre structure ?

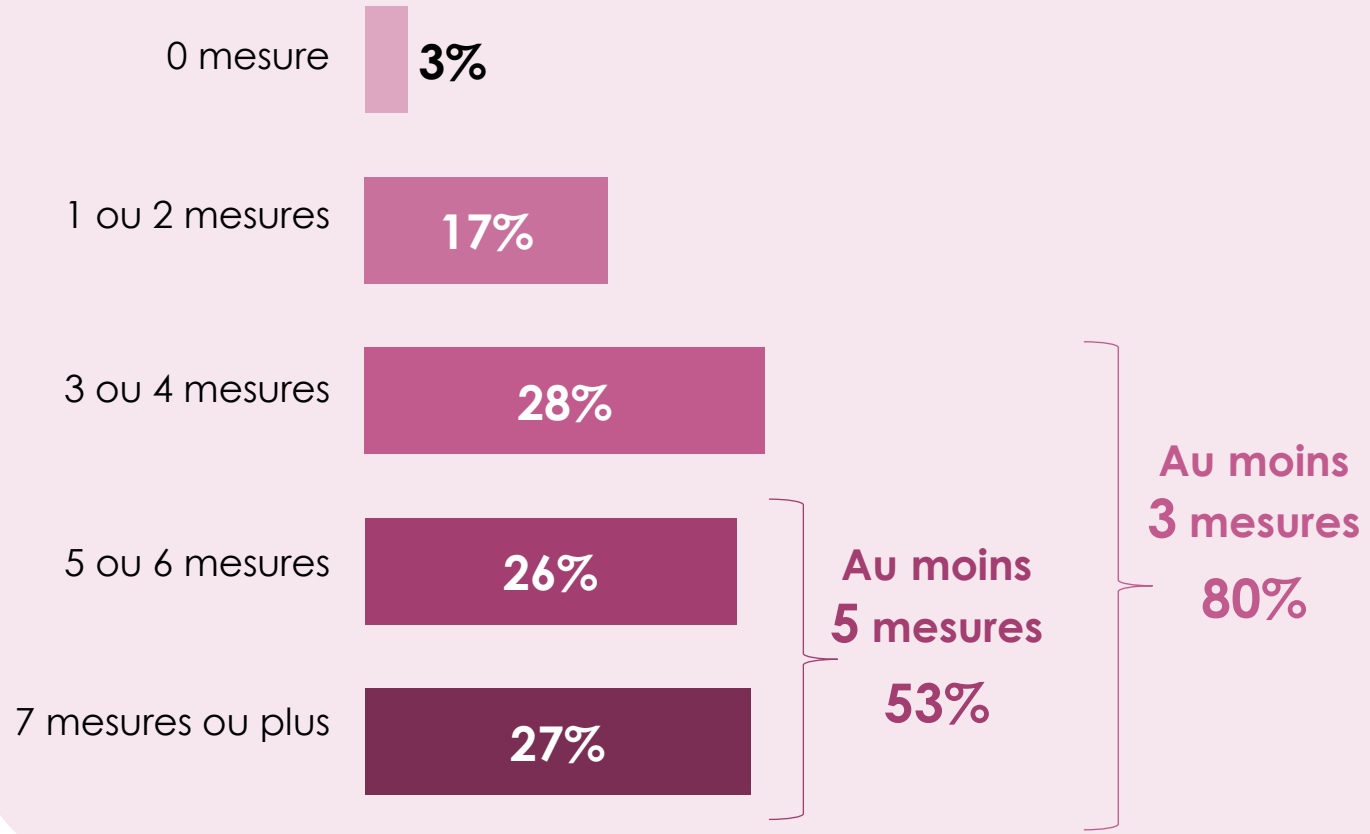
8 mesures testées

- *Politique de recrutement de jeunes salariés (moins de 30 ans)*
- *Politique de recrutement de profils seniors (55 ans et plus)*
- *Politique d'emploi de personnes en situation de handicap*
- *Politique d'emploi de personnes en parcours d'insertion*
- *Politique d'emploi de personnes issus des quartiers prioritaires de la ville*
- *Développer la formation des seniors (55 ans et plus)*
- *Processus d'intégration des salariés*
- *Politique de formation des salariés*

Base : ensemble (n=767)

Nombre de mesures existantes ou en cours de mise en place

En %



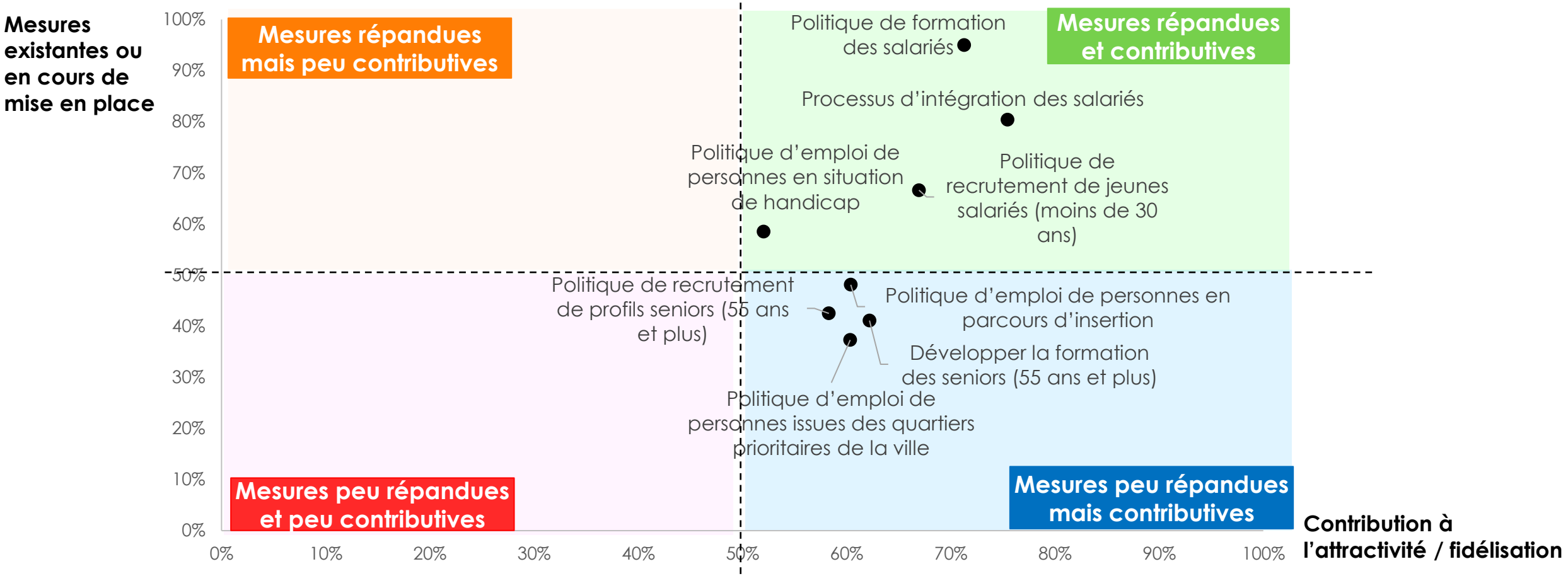
… avec un développement fortement lié à la taille des structures : plus elles sont grandes, plus elles mettent des actions en œuvre

	1 à 10 salariés N = 259	11 à 49 salariés N = 334	50 à 249 salariés N = 134	250 salariés et plus N = 40
Au moins 1 mesure mise en place	**95 %**	**98 %**	**99 %**	**100 %**
Au moins 3 mesures mises en place	**66 %**	**84%**	**93 %**	**96 %**
Au moins 5 mesures mises en place	**32 %**	**59 %**	**71 %**	**75 %**

Toutes les mesures testées sont considérées comme des leviers de développement de l'attractivité employeur des structures de l'ESS

Mais la moitié d'entre elles sont encore insuffisamment répandues au regard de leur contribution à l'attractivité employeur : politique à l'égard des profils seniors et de profils plus marginalisés (personnes issues des QPV ou en parcours de réinsertion)

Q13. Diriez- vous que ces mesures contribuent à la **l'attractivité** de votre structure ? Q14. Diriez- vous que ces mesures contribuent à la **fidélisation** de votre structure ?



Exploration de l’axe
Dialogue social et pratiques managériales

Dialogue social et pratiques managériales :

De vrais efforts dans ce domaine avec 7 employeurs sur 10 ayant mis en œuvre au moins 3 mesures, et un tiers au moins 5.

Question : Les mesures suivantes existent-elles dans votre structure ?

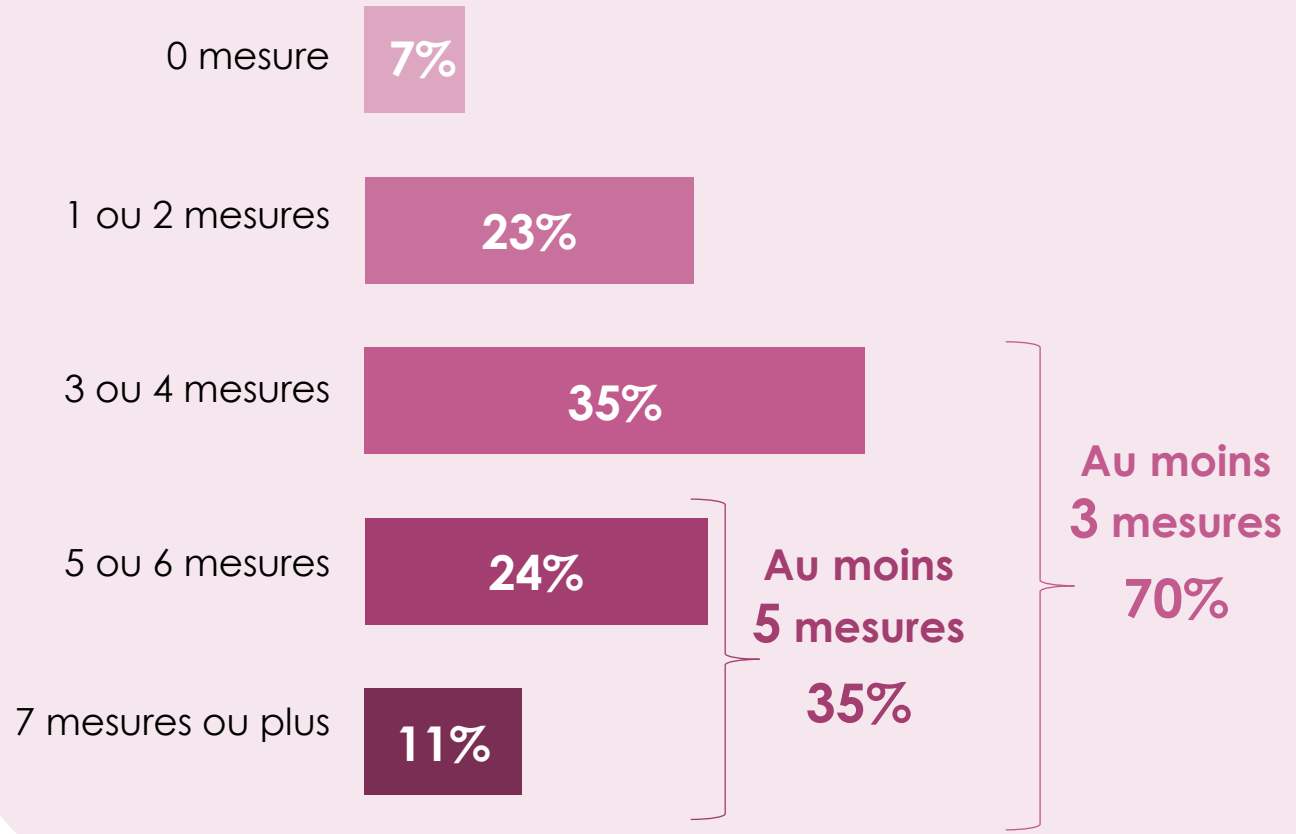
9 mesures testées

- *Politique de dialogue social dans l'entreprise*
- *Parcours de formations managériales*
- *Formation et information sur les droits sociaux des salariés*
- *Représentation syndicale dans l'entreprise*
- *CSE (comité social et économique)*
- *Politique de transparence salariale*
- *Baromètre social interne*
- *Mécénat de compétences*
- *Compte épargne temps pour tous les salariés*

Base : ensemble (n=767)

Nombre de mesures existantes ou en cours de mise en place

En %



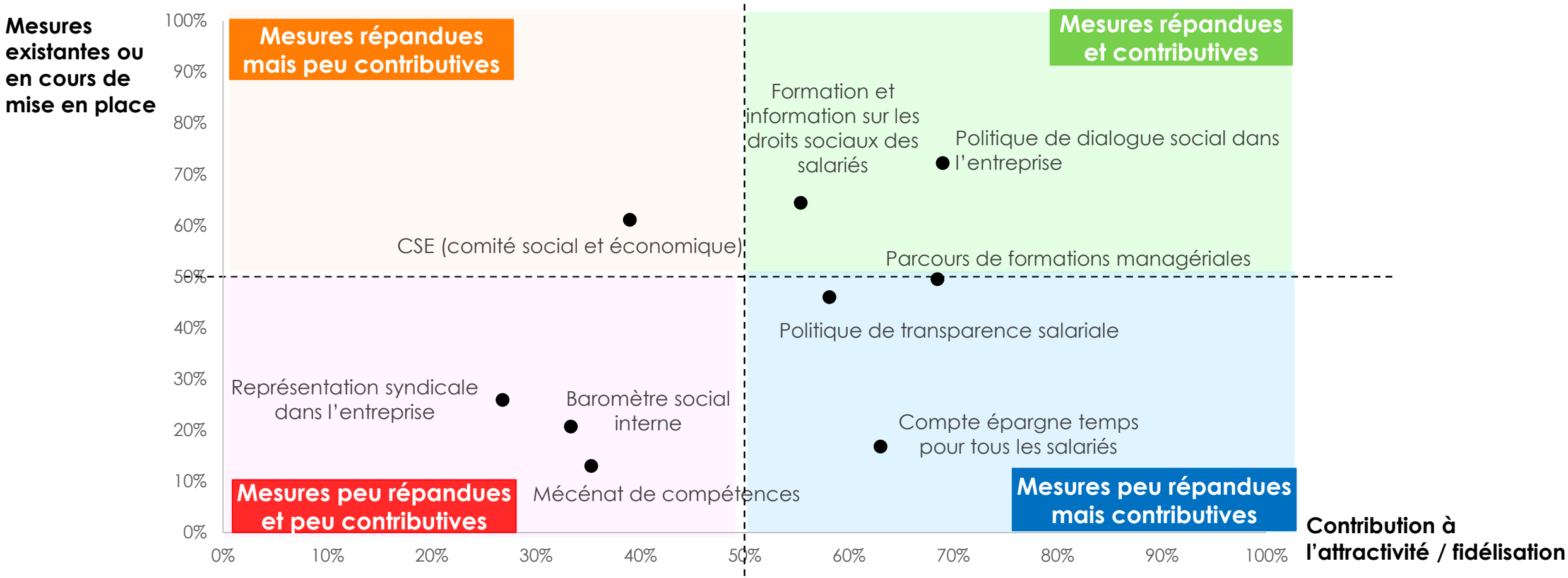
Un développement à nouveau fortement lié à la taille des structures : toutes les grandes structures ont mis en place au moins 3 mesures de dialogue social et pratiques managériales quand c'est le cas de la moitié des plus petites structures.

	1 à 10 salariés N = 259	11 à 49 salariés N = 334	50 à 249 salariés N = 134	250 salariés et plus N = 40
Au moins 1 mesure mise en place	**85 %**	**96 %**	**99 %**	**100 %**
Au moins 3 mesures mises en place	**48 %**	**77 %**	**88 %**	**100 %**
Au moins 5 mesures mises en place	**10 %**	**40 %**	**59 %**	**75 %**

5 mesures sur les 9 testées sont considérées comme de vrais leviers d'attractivité employeur, mais seules 2 sont largement répandues : politique de dialogue social et (in)formation sur les droits sociaux des salariés

3 mesures s'affichent comme des leviers sous-exploités et gagneraient à être plus déployés : parcours de formations managériales, politique de transparence salariale et CET

Q17. Diriez-vous que ces mesures contribuent à la **l'attractivité** de votre structure ? Q18. Diriez-vous que ces mesures contribuent à la **fidélisation** de votre structure ?



Exploration de l’axe
Qualité de vie au travail (QVT)

Qualité de vie au travail :

Un axe très investi, même s'il peut être plus compliqué à couvrir largement eu égard notamment à la nature de certains métiers au sein de l'ESS *(pas/peu de télétravail possible par exemple pour les acteurs de l'action médico-sociale ou de l'aide à domicile)* : deux-tiers des employeurs ont mis en œuvre au moins 3 mesures.

Question : Les mesures suivantes existent-elles dans votre structure ?

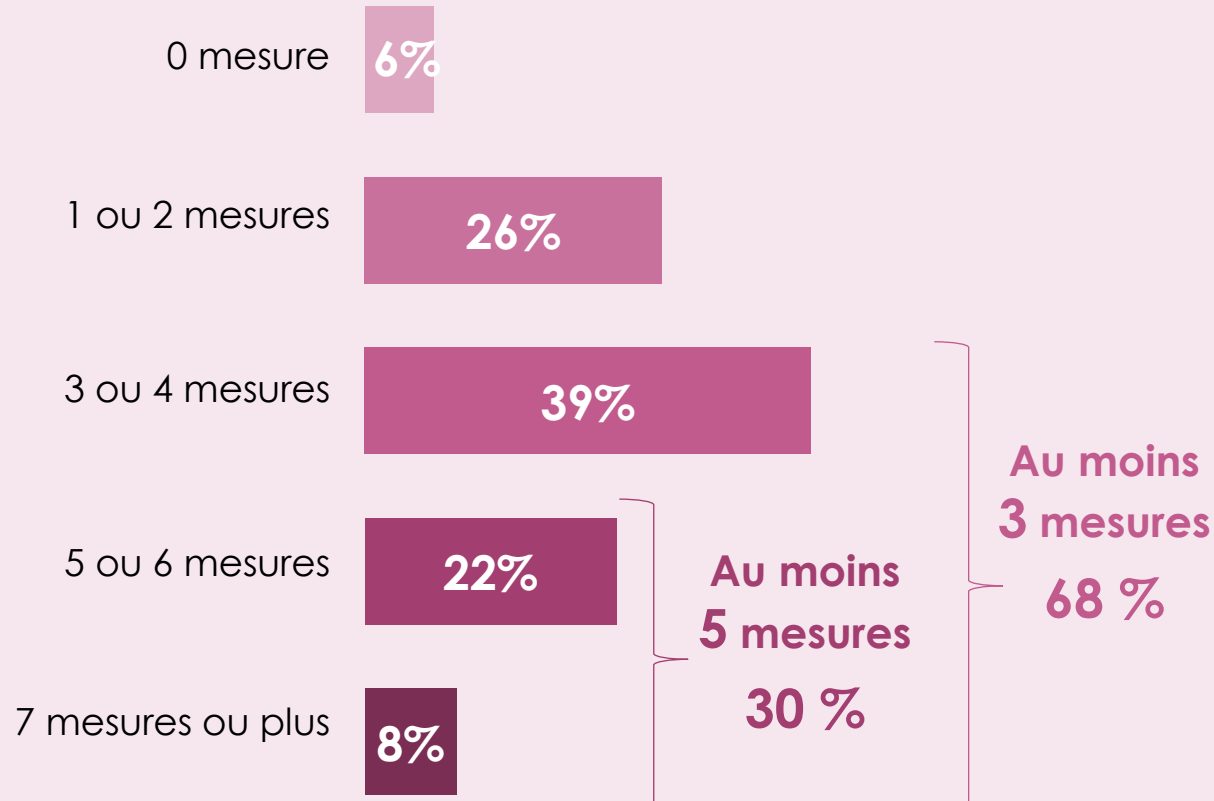
10 mesures testées

- *Possibilité de congés spéciaux (congé pour temps de trajet responsable ou TTR, congé menstruel, …)*
- *Politique liée au statut de salarié aidant*
- *Sensibilisation des équipes au droit à la déconnexion*
- *Possibilité de télétravail*
- *Politique de soutien à la santé mentale des salariés*
- *Semaine de 4 jours*
- *Congé maternité et / ou paternité prolongé*
- *Fourniture de tickets restaurant*
- *Fourniture de chèques vacances, culture, sport…*
- *Politique de lutte contre les VHSS (Violences, Harcèlement, Sexisme et Stéréotypes)*

Base : ensemble (n=767)

Nombre de mesures existantes ou en cours de mise en place

En %



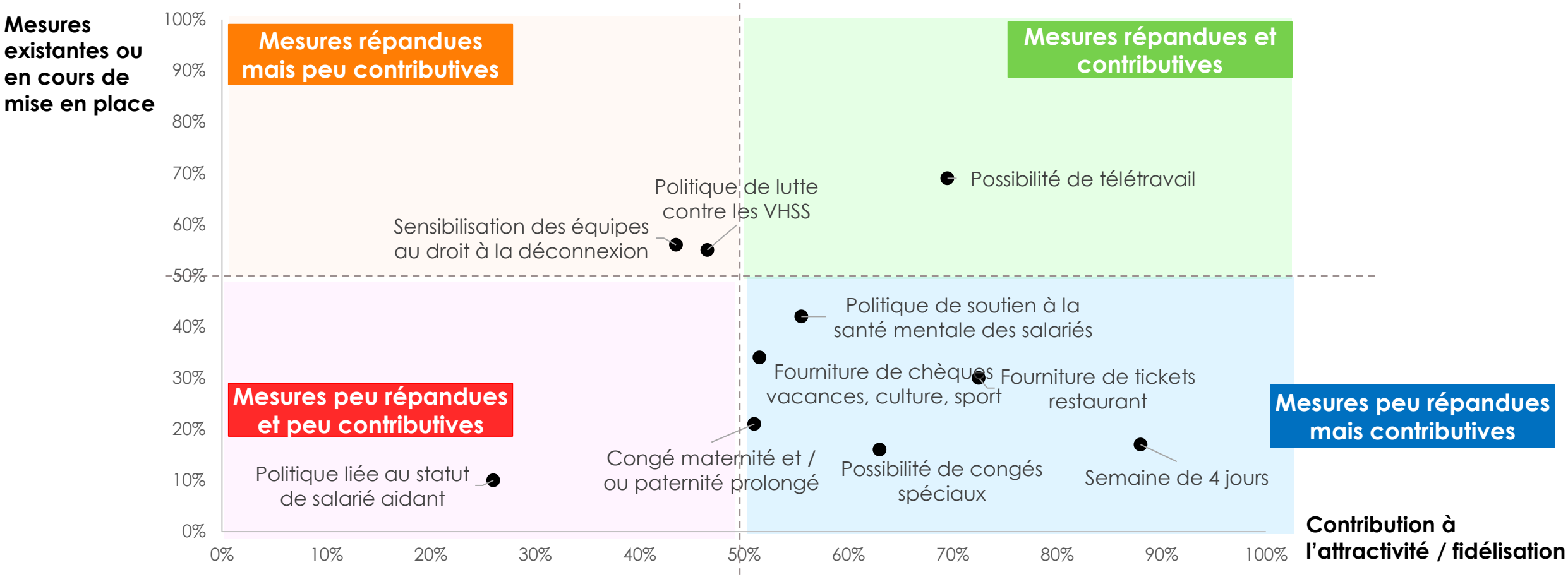
Le nombre de mesures mis en œuvre pour la QVT est également et sans surprise fortement lié à la taille de la structure.

	1 à 10 salariés N = 259	11 à 49 salariés N = 334	50 à 249 salariés N = 134	250 salariés et plus N = 40
Au moins 1 mesure mise en place	**91 %**	**94 %**	**98 %**	**100 %**
Au moins 3 mesures mises en place	**54 %**	**68 %**	**85 %**	**100 %**
Au moins 5 mesures mises en place	**16 %**	**27 %**	**51 %**	**64 %**

5 mesures sur les 10 testées sont considérées comme de vrais leviers d'attractivité employeur, mais une seule est largement répandue : le télétravail

- 3 leviers sous-exploités : tickets restaurant, congés spéciaux et soutien à la santé mentale des salariés.
- Les actions de prévention (droit à la déconnexion, lutte contre les VHSS), bien que déjà relativement diffusées, apparaissent davantage comme des prérequis que comme des facteurs distinctifs.

Q5. Diriez-vous que ces mesures contribuent à la **l'attractivité** de votre structure ? Q6. Diriez-vous que ces mesures contribuent à la **fidélisation** de votre structure ?



Exploration de l’axe **Impact environnemental**

Impact environnemental :

Un réel engagement avec 6 employeurs sur 10 ayant mis en œuvre au moins 3 mesures, et 3 sur 10 au moins 5, mais moindre que sur les autres axes.

Question : Les mesures suivantes existent-elles dans votre structure ?

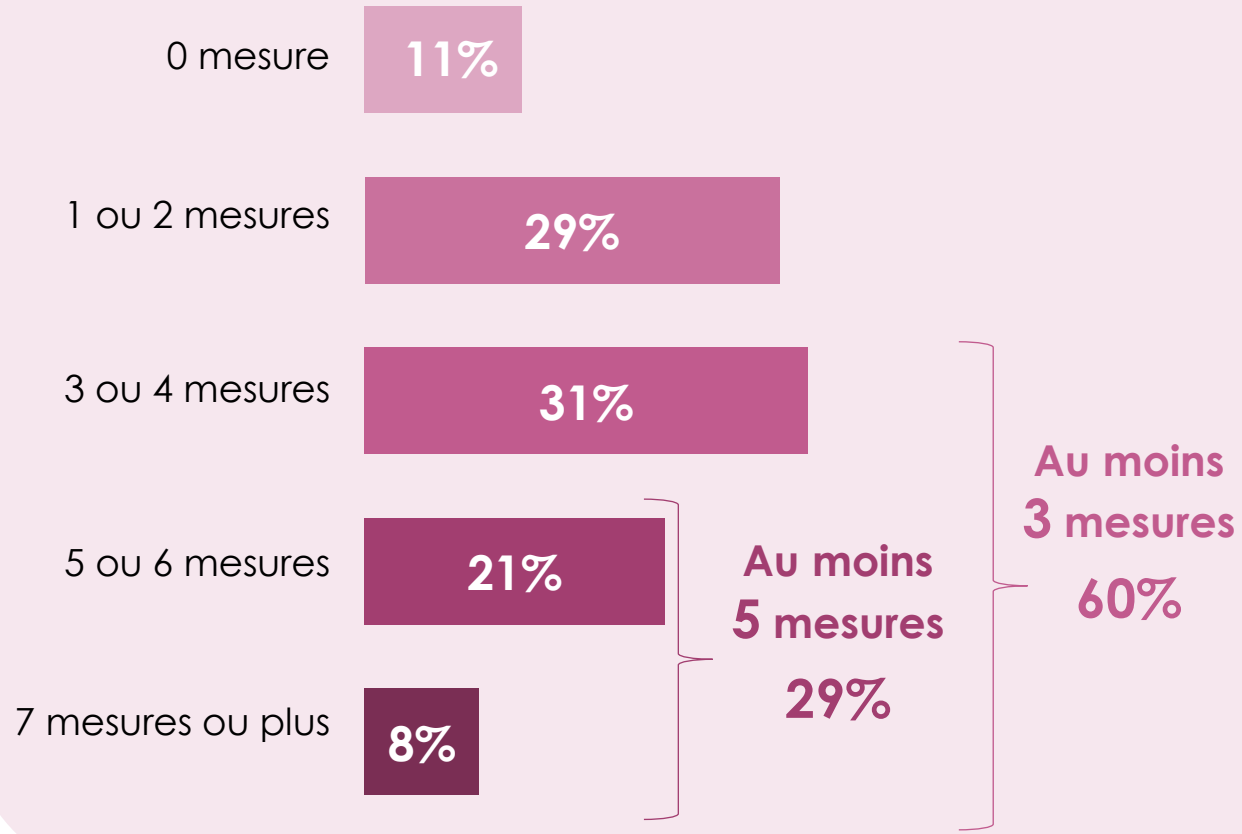
8 mesures testées

- *Politique d'achats responsables et durables*
- *Limitation de l'empreinte carbone de la structure*
- *Promotion de la mobilité douce pour les déplacements professionnels*
- *Investissement dans des placements financiers responsables*
- *Politique de gestion des déchets*
- *Analyse du cycle de vie des produits et/ou services*
- *Comité ou instance interne de développement durable*
- *Sensibilisation ou formation des salariés à la transition écologique*

Base : ensemble (n=767)

Nombre de mesures existantes ou en cours de mise en place

En %



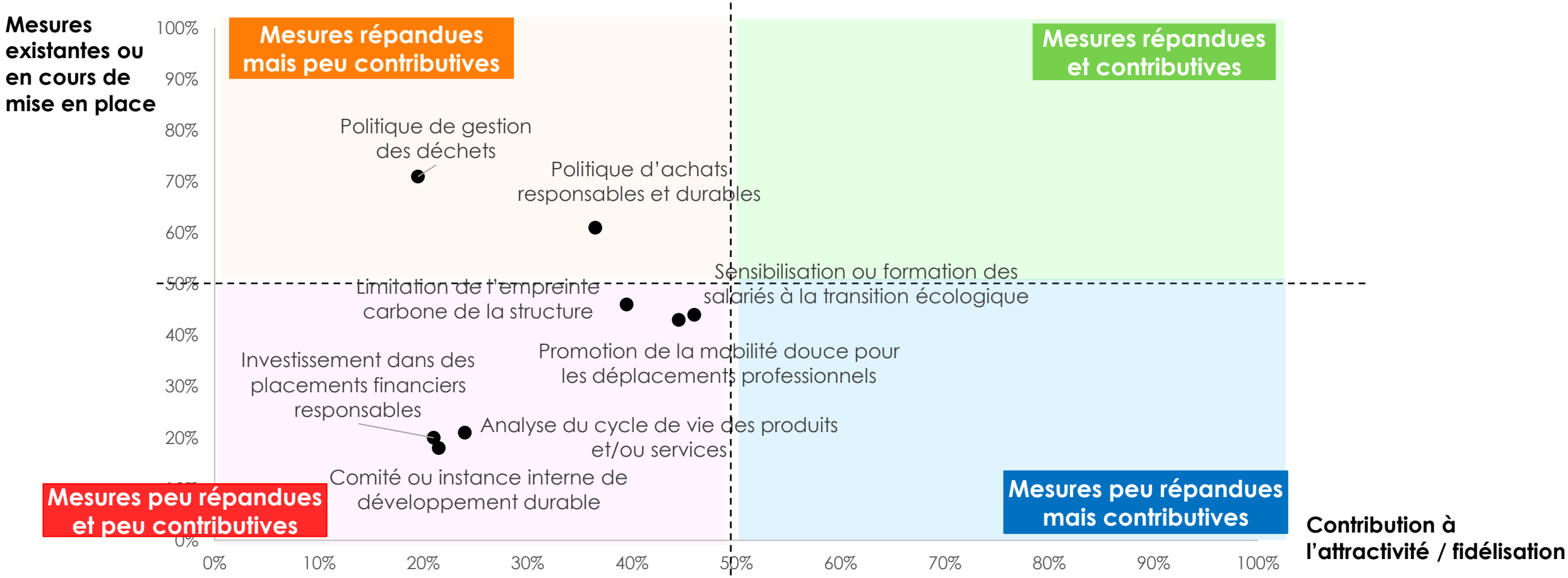
Un engagement peu lié à la taille de structure

	1 à 10 salariés N = 259	11 à 49 salariés N = 334	50 à 249 salariés N = 134	250 salariés et plus N = 40
Au moins 1 mesure mise en place	88 %	89 %	87 %	93 %
Au moins 3 mesures mises en place	56 %	59 %	65 %	79 %
Au moins 5 mesures mises en place	27 %	27 %	36 %	29 %

Sentiment global que les mesures pour limiter l'impact environnemental de l'organisation contribuent moins à l'attractivité employeur que les autres mesures

De fait, en dehors des politiques de gestion des déchets et d'achats responsables, les différentes mesures sont moyennement ou peu répandues…

Q9. Diriez- vous que ces mesures contribuent à la **l'attractivité** de votre structure ? Q10. Diriez- vous que ces mesures contribuent à la **fidélisation** de votre structure ?



Bilan global des leviers d’attractivité employeur

Les actions à poursuivre :
11 mesures largement répandues et contributives à l'employeurabilité

Actions contributives existantes
ou en cours de mise en place
dans au moins trois-quarts des structures

- Politique de formation des salariés
- Egalité salariale hommes/femmes
- Communication de la raison d'être de la structure
- Processus d'intégration des salariés
- Consultation des salariés dans le projet stratégique de la structure

Actions contributives existantes
ou en cours de mise en place
dans 6 à 7 structures sur 10

- Participation des salariés aux instances
- Politique de dialogue social dans l'entreprise
- Possibilité de télétravail
- Politique de recrutement de jeunes salariés *(moins de 30 ans)*
- Formation et information sur les droits sociaux des salariés
- Politique d'emploi de personnes en situation de handicap

Des leviers relevant essentiellement de l'adéquation entre les valeurs de l'ESS et les politiques RH

Les actions à déployer :
13 mesures contributives à l'employeurabilité mais pas assez répandues

Actions contributives existantes
ou en cours de mise en place
dans environ 4 structures sur 10

- Mesure de l'impact social des actions de la structure
- Politique de transparence salariale
- Charte d'éthique et de déontologie
- Politique de soutien à la santé mentale des salariés
- Politique de recrutement de profils seniors *(55 ans et plus)*
- Développer la formation des seniors *(55 ans et plus)*

Actions contributives existantes
ou en cours de mise en place
dans un tiers ou moins des structures

- Politique d'emploi de personnes issus des QPV
- Fourniture de chèques vacances, culture, sport
- Fourniture de tickets restaurant
- Soutien à l'engagement bénévole des salariés
- Congé maternité et / ou paternité prolongé
- Compte épargne temps pour tous les salariés
- Possibilité de congés spéciaux *(temps de trajet responsable, congé menstruel…)*

Des leviers intégrant également des avantages sociaux et des politiques de formation « personnalisées »

Pour conclure …

Principaux enseignements *(1/3)*

1 L'apport de sens au travail est un atout distinctif de l'ESS, mais ne suffit pas à lui seul à nourrir l'attractivité employeur

Les employeurs de l'ESS soulignent la nécessité de proposer également une **politique RH proactive et compétitive** et mettent particulièrement en avant :

- La QVT
- Le développement des compétences des salariés
- Le dialogue social et les pratiques managériales
- Le niveau de rémunération

2 De fait, les employeurs de l'ESS sont largement engagés dans l'enjeu d'employeurabilité…

93 % ont mis ou mettent en place **au moins 10 mesures** en matière d'employeurabilité, dont **54 % au moins 20 mesures**

Principaux enseignements *(2/3)*

3 … et ce, sur les 5 axes identifiés par l'UDES dans leur Appel des employeurs engagés

- Avec néanmoins **des avancées différentes selon les axes**…

2 axes très investis
où plus de la moitié des structures ont mis en place au moins 5 mesures :

- **Démocratie dans l'entreprise** (62 %)
- **Parcours professionnel** (53 %)

3 axes moins développés
où environ un tiers des structures ont mis en place au moins 5 mesures :

- **Dialogue social et pratiques managériales** (35 %)
- **QVT** (30 %)
- **Impact environnemental** (29 %)

- … et, sans surprise, la **taille des structures** :
  - Plus les structures sont grandes, plus elles sont en mesure de mettre en place des actions variées en matière de **Parcours professionnel, de Dialogue social et pratiques managériales**, et de **QVT**
  - **Deux axes font exception : la Démocratie dans l'entreprise** et l'**Impact environnemental** où les proportions sont similaires quelle que soit la taille de structure.

Principaux enseignements *(3/3)*

4 Environ deux-tiers des mesures proposées sont perçues comme de véritables leviers d'employeurabilité

- **Des fondamentaux largement installés …**

  Consultation des salariés, intégration, communication sur la raison d'être, formation, télétravail, politique de dialogue social, égalité salariale hommes/femmes, participation aux instances… forment un socle déjà largement diffusé et constituent ainsi aujourd'hui **des standards attendus** au sein de l'ESS.

- **… mais aussi d'autres leviers encore relativement peu répandus au sein de l'ESS**

  3 grandes thématiques se dégagent :

Renforcer l'adéquation entre les valeurs de l'ESS et les politiques RH

Inclusion et diversité, transparence salariale, soutien à l'engagement bénévole des salariés, charte d'éthique, mesure de l'impact social, soutien à la santé mentale des salariés

Proposer plus d'avantages sociaux

Tickets restaurant, CET, congés spéciaux, chèques-loisirs, congé maternité/paternité prolongé

Politiques d'emploi de profils seniors ou marginalisés

Philippine Arnal

Responsable Communication
parnal@udes.fr
06 75 26 50 50

Maëla Valembois

Chargée de projets RSE
mvalembois@udes.fr
06 77 28 80 24

Fabienne Cadenat

Directrice Conseil
fabienne.cadenat@veriangroup.com

Laurent Semmel

Directeur d'études
laurent.semmel@veriangroup.com